



mude tudo

que



quiser



A NOVA CIÊNCIA
DO SUCESSO PESSOAL

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield,
Ron McMillan, Al Switzler



FONTANAR

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



mude tudo

que



quiser



A NOVA CIÊNCIA
DO SUCESSO PESSOAL

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield,
Ron McMillan, Al Switzler



Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield,
Ron McMillan, Al Switzler

↓
mude tudo
que...↗
quiser...↘

A NOVA CIÊNCIA
DO SUCESSO PESSOAL

Tradução
Michele Vartuli



FONTANAR

Edição publicada mediante acordo com Grand Central Publishing, Nova York, Nova York, EUA. Todos os direitos reservados.

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORIA OBJETIVA LTDA.

Rua Cosme Velho, 103

Rio de Janeiro – RJ – Cep: 22241-090

Tel.: (21) 2199-7824 – Fax: (21) 2199-7825

www.objetiva.com.br

Título original

Change Anything

Capa

Design original de Roberto de Vicq de Cumplich adaptado por Sarah David

Revisão

Joana Milli

Eduardo Carneiro

Lília Zanetti

Coordenação de e-book

Marcelo Xavier

Conversão para e-book

Abreu's System Ltda.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

P344m

Patterson, Kerry

Mude tudo que quiser [recurso eletrônico] : a nova ciência do sucesso pessoal / Kerry Patterson, et. al. ; tradução Michele Vartuli. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Objetiva, 2014.

Tradução de: *Change Anything*

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

205 p. ISBN 978-85-390-0584-0 (recurso eletrônico)

1. Comportamento - Modificação. 2. Sucesso. I. Vartuli, Michele. II. Título.

14-08287 CDD: 155.25

CDU: 159.923

Sumário

Capa
Folha de Rosto
Créditos
Dedicatória
Prefácio
Agradecimentos

PARTE I

Fuja da armadilha da força de vontade
Seja o pesquisador e o pesquisado

PARTE II

Fonte 1 – Ame o que você odeia
Fonte 2 – Faça o que você não consegue
Fontes 3 e 4 – Transforme cúmplices em amigos
Fonte 5 – Inverta a economia
Fonte 6 – Controle seu espaço

PARTE III

Carreira – Como sair da inércia no trabalho
Perda de peso – Como perder peso, ficar em forma — e se manter assim
Saúde financeira – Como se livrar de vez das dívidas
Vício – Como recuperar sua vida
Relacionamentos – Como mudar nós dois mudando a mim mesmo
Conclusão – Como mudar o mundo

Notas

Dedicamos este livro a

Albert Bandura

Outros títulos dos autores:

Conversas decisivas

Confrontos decisivos

As leis da influência

A promessa deste livro é simples. Se você aplicar os princípios e as táticas que descrevemos, poderá mudar rápida, profunda e sustentavelmente o seu comportamento (até mesmo maus hábitos antigos). E aprendendo como mudar o seu comportamento, você pode melhorar dramaticamente os resultados em quase todas as áreas da sua vida.

Para descobrir o que é preciso para modificar o comportamento de alguém, nós, do Laboratório Mude Tudo que Quiser, examinamos as lutas e estratégias, experiências e triunfos de mais de 5 mil pessoas — todas procurando maneiras de superar desafios pessoais. Esses intrépidos exploradores estavam tentando:

- **Acelerar suas carreiras.** Oitenta e sete por cento dos funcionários que entrevistamos relataram que haviam sido preteridos para promoções ou aumentos de salário porque não conseguiam fazer as mudanças que seus chefes pediam. Todos entendiam que precisavam mudar de comportamento, mas não sabiam ao certo como fazê-lo.¹
- **Ter saúde financeira.** Menos de um em cada cinco adultos acredita que está cuidando de suas finanças pessoais de uma forma que garantirá o seu futuro — e a principal barreira para ter sucesso nisso é o próprio comportamento. Todos sabem que precisam gastar menos e poupar mais, mas ninguém sabe ao certo como conseguir isso.²
- **Salvar um relacionamento em dificuldades.** Nossa pesquisa de 350 relacionamentos à beira do desastre revelou que os relacionamentos não fracassam por causa da *química*; eles fracassam por causa do *comportamento*. Aqueles que reconquistam e aprofundam sua amizade ou intimidade têm êxito porque mudam a forma de tratar seus amigos e entes queridos.³
- **Prosperar em meio a uma mudança organizacional.** Muitos dos entrevistados estavam tendo dificuldades para se adaptar às mudanças desafiadoras impostas por seus chefes. Muitos se sentiam vítimas dessas demandas — mas alguns examinaram as mudanças estrategicamente e se adequaram a elas, recuperando seu senso de controle e

até melhorando suas perspectivas profissionais.

- **Perder peso, ficar em forma e continuar assim.** A principal causa de doenças e mortes hoje em dia não é viral nem genética. É comportamental. Indivíduos que conseguem sair do círculo vicioso das dietas não descobriram uma pílula mágica ou uma ferramenta superpoderosa; em vez disso, criaram um plano consistente de mudança que estabeleceu hábitos vitalícios de saúde e bem-estar.
- **Livrar-se de dependências.** Superar a dependência não é apenas questão de encontrar uma cura; é questão de mudar hábitos aparentemente imutáveis.⁴ Aqueles que conseguem se livrar de dependências prejudiciais têm êxito porque, conscientemente ou não, aplicam a ciência do sucesso pessoal aos seus desafios.

Ao examinarmos essas pessoas comuns tentando superar dependências ou melhorar carreiras e relacionamentos fracassados, nós encontramos esperança. Centenas de pessoas no nosso estudo (vamos chamá-las de Mudadores) não só conseguiram mudar seus hábitos prejudiciais, mas também mantiveram essas mudanças por pelo menos três anos. Estávamos particularmente interessados nesse grupo vital, o estudamos com cuidado — e aprendemos com ele a ciência por trás do sucesso pessoal. Isso porque, vivendo em Kilungu, Quênia, ou Carmel, Califórnia — ou fosse lutando contra a dependência do álcool ou contra um estilo de vida inconsequente —, todos os Mudadores usavam os mesmos princípios de influência.

Mesmo obtendo sucesso, muitos deles lamentavam o longo tempo que levavam para alcançar essas mudanças. Nossos Mudadores cambaleavam obstinadamente em direção ao sucesso da mesma forma que qualquer um que precisa ter êxito faz. O que você vai aprender neste livro, no entanto, é que com um pouco mais de estudo você pode tropeçar bem menos. Quando você entender a ciência por trás do sucesso deles, suas tentativas poderão ser muito mais racionais e seu progresso, mais eficiente. Os princípios e táticas que descrevemos neste livro possibilitarão que você aplique intencionalmente o que outros lutaram para descobrir — acelerando dramaticamente o seu progresso no caminho para o sucesso.

E o sucesso *será* seu. Nossas pesquisas mais recentes revelaram que aqueles que aplicam o que você vai aprender não melhoram seus resultados de maneira marginal, e sim exponencial. De fato, aqueles que aplicam a ciência do sucesso pessoal são mais de 1.000% mais bem-sucedidos em efetuar mudanças do que aqueles que usam outros meios.⁵

E agora, a melhor notícia. Esteja tentando mudar um hábito no seu trabalho ou na sua vida pessoal, você será beneficiado em ambas as frentes. Por exemplo, muitos dos indivíduos que estudamos experimentavam um desafio na vida pessoal que, na opinião deles mesmos, também prejudicava seu desempenho no trabalho em até 50%.⁶ No caso deles, resolver um problema significava resolver dois. Nossos Mudadores também relataram que melhorar a situação no trabalho criava benefícios que também aliviavam o estresse e aumentavam a confiança em casa. Os Mudadores são quase sempre duplamente abençoados.

Portanto, tenha esperança ao se preparar para aprender mais sobre a ciência do sucesso pessoal. Pessoas podem mudar, e mudam — e mantêm a direção por anos depois disso. Seguindo seus passos, você também pode se tornar um Mudador. E quando isso acontecer — quando você aprender os princípios e técnicas da mudança pessoal —, poderá mudar tudo que quiser.

Cada livro que escrevemos nos recorda a profunda gratidão que devemos a tanta gente. Nossos primeiros cordiais agradecimentos vão para

- Nossas famílias, cujo apoio e amor foram constantes.
- Nossos colegas da VitalSmarts e da ChangeAnything.com, pelas contribuições brilhantes e dedicadas a nos ajudar a cumprir nossa missão.
- Nossos associados, treinadores master e parceiros internacionais, que representam tão profissionalmente a VitalSmarts para clientes do mundo todo.
- Os dedicados instrutores que lecionam nos cursos Conversas Cruciais, Confrontos Cruciais e Influenciador com habilidade e emoção.
- Os desapegados indivíduos que ajudaram na nossa pesquisa — por meio de pesquisas, entrevistas e experiências no Laboratório Mude Tudo que Quiser.
- Os brilhantes acadêmicos cujo trabalho indica o caminho de uma vida melhor para todos nós.

Também gostaríamos de agradecer pessoalmente a

- Mindy Waite, nossa editora-chefe e arma secreta literária na VitalSmarts.
- Margaret Maxfield e T. P. Lim, primeiros leitores que nos deram opiniões esclarecedoras.
- Rick Wolff, nosso editor-executivo, e agora colega, na Business Plus.
- Kevin Small — “agente literário” é uma palavra pequena demais; um homem que usa uma alma grande e uma mente afiada para fazer diferença no mundo.
- Andy Shimberg, Mary McChesney, Brittney Maxfield, Mike Carter, James Allred e Rich Rusick — colegas da VitalSmarts que, após o trabalho de escrita, esforçaram-se para difundir o livro pelo mundo.

Se este livro fizer algum bem no mundo, esperamos que esses indivíduos sintam alguma satisfação por saber que eles foram fundamentais para tudo isso.

PARTE I

A CIÊNCIA DO SUCESSO

Fuja da armadilha da força de vontade

Qualquer livro que diga que pode ajudar você a mudar *tudo que quiser* na sua vida pessoal e profissional — desde melhorar sua renda, seus relacionamentos, forma física e opções de carreira até diminuir seu hábito de fumar ou de comer em excesso — deve ser baseado numa pesquisa científica cuidadosa. É bom que ele apresente resultados — até a terceira casa decimal. Acima de tudo, é fundamental que suas recomendações estejam baseadas em estudos cuidadosos de seres humanos — não apenas de roedores ou símios.

Tendo isso em mente, comecemos nossa jornada pela trilha do sucesso pessoal com um caso bastante interessante de pesquisa científica dos hábitos de pessoas reais. Essa experiência em particular foi conduzida no Laboratório Mude Tudo que Quiser, aninhado ao pé das montanhas Wasatch de Utah. É nesse laboratório que realizamos pesquisas, nos debruçamos sobre descobertas das ciências sociais e entrevistamos os Mudadores, indivíduos que já enfrentaram enormes desafios pessoais, venceram e continuaram bem-sucedidos por pelo menos três anos. Os Mudadores e a pesquisa nos fornecem os conselhos práticos e os resultados científicos de que as pessoas precisam não só para mudar, mas mudar para melhor.

Certa vez, usamos o Laboratório Mude Tudo que Quiser para conduzir um estudo bastante fascinante. Um menino de 4 anos chamado Kyler estava sentado numa sala, sozinho. Estávamos examinando sua capacidade de resistir à tentação, e pela tensão em seu rosto parecia que ele ia perder. Para testar sua capacidade de adiar a gratificação, nós sentamos Kyler diante de um inimigo formidável — um delicioso marshmallow.

Cinco décadas atrás, o lendário psicólogo Walter Mischel demonstrou que crianças que conseguiam ficar diante de um marshmallow e *não comê-lo* por 15 minutos tinham mais êxito em quase qualquer área da vida do que crianças mais impulsivas, que agarravam a guloseima e a comiam imediatamente — mesmo depois de terem sido instruídas, como as outras, a esperar.

Seguindo com suas pesquisas por mais duas décadas, Mischel descobriu que crianças que adiavam a gratificação acabavam tendo notas muito superiores em exames escolares padrão. Elas também tinham relacionamentos mais sólidos, eram promovidas com mais frequência e

eram mais felizes. Mischel provou que a capacidade de adiar a gratificação é, de fato, importante.

A ARMADILHA DA FORÇA DE VONTADE

Infelizmente, até hoje a maioria das pessoas tira a conclusão errada desse estudo. As pessoas caem no que poderia ser chamado de “armadilha da força de vontade”. Elas concluem que o *único motivo* (entre vários motivos possíveis) pelo qual certas crianças são melhores do que outras em adiar a gratificação é que a natureza as dotou de mais força de vontade. Ponto-final. Os pesquisados que resistiam à tentação demonstravam ter mais energia ou mais força de vontade. Não é de admirar que a vida deles seja mais feliz e mais bem-sucedida. Eles já nasceram mais fortes.

Essa é a mesma conclusão simplista que a maioria de nós tira ao explicar por que fracassamos em mudar nossos maus hábitos. Quando perdemos a linha, saímos gastando sem controle, cedemos ao nosso pavio curto com um colega, adiamos tarefas no trabalho ou comemos exageradamente, culpamos a falta de força de vontade pelo nosso fracasso. Obviamente, não *queremos mudar* o suficiente. Não nos forçamos até o limite. Naturalmente, quando conseguimos, nos vangloriamos de nossa resistência, tenacidade e dedicação. Em ambos os casos, ao explicarmos por que fazemos o que fazemos, nós vemos, pensamos e finalmente culpamos ou agradecemos a uma coisa — nossa força de vontade.

Essa visão simplista não é apenas errada; é tragicamente errada. É errada porque é incompleta. E é trágica porque não nos deixa saída quando lutamos para mudar nossos hábitos ou melhorar nossa situação. Quando as pessoas acreditam que sua capacidade de fazer boas escolhas deriva de nada mais do que a força de vontade — e que essa força de vontade é uma qualidade com a qual se nasce ou não —, elas acabam desistindo de vez. A armadilha da força de vontade as mantém num ciclo deprimente que começa com um empenho heroico pela mudança, seguido pela motivação em declínio e que acaba, inevitavelmente, com a volta aos velhos hábitos. Então, quando a dor acumulada pelos maus hábitos se torna intolerável, elas encontram forças para mais uma tentativa de mudança heroica, porém também fadada ao insucesso. Nós nos sentimos escalando uma montanha, mas na verdade estamos apenas andando numa esteira: muito esforço sem sair do lugar. Essa é a armadilha da força de vontade.

Por sorte, a pesquisa de Mischel vai além do que a maioria de nós imagina. Alguns anos depois desse seu primeiro estudo, ele e Albert Bandura (outro titã da psicologia) fizeram uma pergunta crucial. Eles se perguntaram se o que parecia ser *vontade* não poderia ser, de fato, mais uma função de *habilidade*. Os dois acadêmicos suspeitavam que as crianças que controlavam seus impulsos não eram simplesmente mais *motivadas* do que aquelas que cediam à tentação, mas eram mais *hábeis*. Elas aprenderam alguma coisa com a vida.¹

Essa era uma questão importante a ser resolvida porque, se Mischel e Bandura estivessem certos, significaria que o fracasso em conter os próprios impulsos *não* era determinado ao nascer. Embora a resistência e seu primo de primeiro grau, o caráter, possam ser genéticos,

habilidades podem ser aprendidas. Essa explicação alternativa oferece esperança a todos nós. Esse também era o motivo pelo qual estávamos estudando Kyler e 27 de seus pares de 4 anos no Laboratório Mude Tudo que Quiser. Queríamos saber se era possível ensinarmos a crianças dos dias de hoje habilidades que pudessem ajudá-las ativamente a adiar a gratificação, em vez de ficarmos torcendo para que elas acertassem na loteria da força de vontade.

Para testar nossa teoria, reproduzimos o experimento original de Mischel. Pedimos que um grupo de crianças se sentasse diante de um marshmallow e prometemos que se eles resistissem a comer a guloseima por 15 minutos ganhariam um segundo doce. Essas crianças formavam o grupo de controle e elas se saíram exatamente como os pesquisados originais em 1962, o que não foi nenhuma surpresa. Cerca de um terço dos pesquisados aguentou firme por 15 minutos. Os outros dois terços avançaram na direção do doce.

O caldo engrossou quando trouxemos o grupo experimental — Kyler e 13 outras crianças de 4 anos. Fizemos a mesma proposta ao grupo de Kyler, mas dessa vez ensinamos técnicas que eles poderiam usar se quisessem esperar. Em vez de simplesmente instruí-los a aguentar firme, nós os ensinamos a usar a distância e distrações para influenciar o próprio comportamento.

Foi aí que a coisa ficou interessante. Aos seis minutos do experimento, Kyler franziu a testa, parecendo imaginar o primeiro contato delicioso do marshmallow com a língua. Ele começou a submeter-se ao desejo. Mas então as técnicas que lhe ensinamos assumiram o controle. Ele se virou de costas para o inimigo e começou a recitar baixinho uma história que seus pais sempre lhe contam na hora de dormir. Ele estava fazendo todo o possível para se distanciar e se distrair — ajudando a suplementar sua falta de determinação.

Alguns minutos depois, Kyler saiu do Laboratório Mude Tudo que Quiser segurando orgulhosamente um marshmallow em cada mão. Ele conseguiu. “Consegui!” Ele proclamou, enfiando os dois marshmallows na boca. De fato, 50% mais crianças conseguiram esperar pelo segundo marshmallow depois de aprender algumas técnicas de distração — demonstrando que uma das maiores barreiras para o sucesso pessoal não é a falta de resistência, ousadia ou força de vontade, mas a crença enganosa de que a força de vontade é a *única* chave para a transformação.

ESTAMOS CEGOS

O que aprendemos com Kyler e seus amigos? Dominar as tentações não é apenas uma função da *motivação pessoal*. Quando o assunto é mudar nosso comportamento, técnicas também desempenham um papel importante. Isso significa que o padrão de comportamento humano que a maioria de nós carrega na cabeça — o modelo que usamos para descobrir um meio de mudar nossos hábitos — é, infelizmente, incompleto. Confiando no modelo da força de vontade, prático, porém incompleto, ignoramos rotineiramente as muitas fontes de influência que trabalham por nós e contra nós — como a *habilidade pessoal*, para citar apenas uma. Se prestarmos atenção, fica claro que há muitas forças diferentes por aí que estão agindo sobre nós o tempo todo.

Você mesmo talvez já tenha caído na armadilha da força de vontade. Por exemplo, se você está tentando parar de fumar, beber ou usar drogas, o caminho mais curto para o sucesso não seria simplesmente parar de vez? O mesmo se aplica quando o assunto é resistir à tentação de comprar a mais recente bugiganga eletrônica, ou controlar seu temperamento com um ente querido, ou se levantar cedo a fim de estudar para um curso que você está fazendo para melhorar sua carreira. Simplesmente seja forte e você vai se sair bem, certo?

O problema não é você acreditar na importância da força de vontade para gerar a mudança pessoal. A força de vontade, obviamente, desempenha um papel nas nossas escolhas. O problema surge quando você confia exclusivamente no modelo da força de vontade e ignora a legião de outras fontes de influência que estão trabalhando por você e contra você.

Por exemplo, ao entrar num cassino em Las Vegas ou Macau, você é praticamente atacado pelos métodos descarados de influência que os proprietários empregam para separar você do dinheiro do seu próximo aluguel. Para começar, o balcão da recepção do hotel fica nos fundos do cassino, então você precisa atravessar um labirinto de mesas de jogo tentadoras e caça-níqueis atraentes só para conseguir um quarto. Depois tem as fichas que você vê em tanta abundância. Cientistas sociais já provaram que estamos mais dispostos a perder fichas do que dinheiro vivo, então os donos do cassino insistem para que você jogue com fichas.² E o empolgante som de outras pessoas ganhando é inconfundível — Bing! Bang! Cha-ching! Rapaz, talvez você também ganhe!

Essas técnicas de influência são bem fáceis de identificar, mas cuidado, porque há muitas outras técnicas mais sutis em ação — todas cuidadosamente projetadas por indivíduos que têm um só objetivo: separar você do seu dinheiro. Os projetistas do cassino manipulam o tipo e o volume da música de fundo que é tocada, as cores e as formas do salão, o comprimento das alavancas dos caça-níqueis, a cor e a estampa dos carpetes (eles colocam carpetes que incomodam tanto a vista que os frequentadores desviam o olhar deles e olham para as máquinas). Os métodos de influência são quase infinitos.

Quando se trata de atividades mais rotineiras, como comer, beber, interagir com colegas de trabalho e fazer compras, daria para encher uma biblioteca com livros que explicam como as pessoas estão trabalhando febrilmente para fazer você agir de forma que as fará lucrar bilhões de dólares enquanto você ganha quilos indesejados, cirrose hepática, divórcio e vai à falência.

Por exemplo, você sabia que o som que mais chama a atenção de uma pessoa é o som de um bebê rindo? Quando um bebê ri, todos se viram para olhar. Especialistas em som sabem disso, e usam esse recurso na publicidade.³ Você faz ideia de que houve uma época em que o organista no North Rim Grand Canyon Lodge tocava músicas mais rápidas quando a fila do restaurante aumentava — influenciando as pessoas a comerem mais rápido e saírem do restaurante em menos tempo do que elas planejavam?⁴ Você acha que os clientes se davam conta de que haviam devorado uma refeição que pretendiam degustar à vontade — porque a música os impeliu a isso? É bem improvável.

Por isso, quando o assunto é mudança pessoal, nós pensamos primeiro na nossa falta de motivação. Nosso problema principal não é que sejamos fracos; é que estamos cegos — *e quando se trata de hábitos antigos, em geral, o que você não vê é o que está controlando você.*

Além disso, como não podemos ver quantas fontes de influência estão trabalhando contra nós, culpamos pelo nosso fracasso a única fonte de influência que conseguimos

enxergar — nós mesmos. Essa fonte particular de influência pessoal é óbvia, prática e simples de se considerar. E se nossos problemas vêm de nossa falta de motivação pessoal, isso nos põe no controle. Podemos nos fustigar até nos sentirmos motivados e sairmos em busca de transformação — por algum tempo.

ESTAMOS EM MINORIA

Felizmente, quando se trata de combater as incontáveis forças que nos encorajam a comer demais, brigar demais, gastar, enrolar, fumar, beber, dormir e jogar video game demais, nós nem sempre reagimos com o desejo de ter mais força de vontade. Também tentamos outros métodos de influência. Subimos numa bicicleta ergométrica, aplicamos um adesivo de nicotina, pregamos um cartaz motivacional, fazemos um curso, e assim por diante. A má notícia é que muitas vezes usamos essas ferramentas de influência uma de cada vez. Isso pouco adianta. As forças que trabalham contra nós são uma legião — e elas trabalham em conjunto. Portanto, quando se trata de resolver problemas pessoais, não estamos apenas cegos, também estamos em minoria.

Para ver como um esforço típico de mudança toma forma, considere a seguinte metáfora. Você tem uma picape das grandes e ela fica sem gasolina a meio quarteirão de um posto — numa subida suave. Você decide empurrar esse monstro até o posto de gasolina mais próximo, mas ele não é um fusquinha de papel-alumínio que você conseguiria empurrar sozinho facilmente; é um verdadeiro tanque de guerra com que toda mãe de muitos filhos sonha. Assim, você chama meia dúzia de desconhecidos grandões e musculosos para ajudar. Cada um deles se esforça ao máximo. Cada um grunhe e se esfalfa e empurra a jamanta — *uma de cada vez*. Em resposta a isso, sua picape fica lá parada, parecendo assumir um ar irônico.

Esse exemplo parece bem desanimador, mas vai ficar pior. Imagine que, além das pessoas que estão ajudando você trabalharem isoladamente, e não em conjunto, seis desconhecidos fortões estejam todos empurrando juntos sua picape ladeira *abaixo*. Agora você tem uma imagem precisa do motivo da sua tentativa de mudança parecer tão impossível. Nosso problema não é apenas estarmos usando só uma fonte de influência por vez, é também que aquelas que não estão nos ajudando, em geral estão nos atrapalhando.

É exatamente por isso que fracassamos em nossas tentativas de mudança pessoal. Pode haver meia dúzia de fontes de influência sustentando nossos velhos e maus hábitos, e nós bolamos só uma estratégia engenhosa por vez para derrotar essa poderosa combinação. Aí ficamos chocados quando nossa ideia anêmica se mostra insuficiente — e resolvemos punir o “molenga” que a inventou: nós mesmos. É uma armadilha desesperadora e desanimadora.

O QUE VOCÊ CONSEGUE VER, VOCÊ CONSEGUE MUDAR

Então, como pôr a visão e a vantagem numérica para trabalhar a seu favor? Kyler e seus amigos que resistiram aos marshmallows nos dão uma pista do que pode acontecer. Depois de

aprender algumas técnicas simples, 50% a mais dos participantes do experimento foram capazes de resistir à tentação. Quando juntaram um pouco de habilidade à vontade que já tinham, suas chances de sucesso aumentaram substancialmente. Será que a mesma coisa funciona com adultos? Quando o assunto é lutar contra nossos demônios pessoais, não poderíamos enfrentar as muitas fontes que trabalham contra nós com muitas fontes nossas?

Para responder a essa pergunta, voltaremos ao Laboratório Mude Tudo que Quiser. Neste experimento, colaboraremos com um cientista adolescente chamado Hyrum, que se perguntava se crianças mais velhas estavam tão cegas e em desvantagem numérica quanto os adultos. Sua equipe de pesquisa atacou alunos do ginásio com seis fontes de influência para ver se isso afetava seu comportamento. A equipe também procurou descobrir se os jovens tinham consciência ou não do que acontecera com eles.

Para testar o poder de muitas fontes de influência, a equipe de pesquisa planejou um experimento para induzir os jovens a fazer o que muitos adultos fazem rotineiramente — gastar até falir, apesar de terem as melhores intenções de poupar para o futuro. O estudo começou num sábado de manhã, com um grupo de pais nervosos observando os filhos num circuito fechado de TV. Os adultos sabiam que os pesquisadores tentariam influenciar suas crianças a poupar ou gastar dinheiro — dependendo do resultado de um sorteio — e estavam ansiosos para ver como seus rebentos se saíam. Seriam eles gastadores ou administradores responsáveis do próprio dinheiro? Os pais curiosos queriam saber.

Hyrum explicava a primeira atividade a cada jovem que entrava no laboratório. Cada um deles começaria uma atividade que duraria dez minutos e incluiria quatro tarefas simples. Eles receberiam dez dólares a cada tarefa completada. Se obedecessem direitinho, poderiam ganhar até quarenta dólares. Hyrum também os avisava de que teriam oportunidade, durante o processo, de gastar suas economias. Para ajudá-los a resistir a essas tentações, ele os convidava a pensar no que gostariam de fazer com os quarenta dólares ao voltar para casa.

Quando os adolescentes falavam do dinheiro que podiam ganhar, ficava claro que todos tinham planos empolgantes para aquela fortuna. Todos pareciam motivados a resistir às tentações de gastar.

Em seguida, um de cada vez, eles começavam suas atividades. Eles ficavam surpresos em ver quanto era simples ganhar dinheiro. Na primeira tarefa, precisavam classificar doces por ordem de preferência. Isso era moleza. A segunda tarefa era dispor brinquedos em ordem alfabética. Quer coisa mais fácil?

Depois de cada tarefa, Hyrum pagava os dez dólares e convidava o pesquisado a visitar a Loja Mude Tudo que Quiser. A loja consistia num balcão cheio de doces e brinquedos baratos. A primeira coisa que os compradores notavam era que os preços eram de cinco a dez vezes maiores do que seriam numa loja normal. Por exemplo, um saquinho de confeitos de frutas custava oito dólares. Não só os preços eram ultrajantes, mas as crianças *sabiam* que eles eram ultrajantes.

Portanto, a situação era a seguinte: os indivíduos tinham grandes planos para utilizar o dinheiro. A única tentação que eles enfrentavam era a oportunidade de comprar doces e brinquedos a preços absurdos. E nós queríamos saber o seguinte: suas escolhas seriam afetadas por seis diferentes fontes de influência? E nesse caso, será que as crianças se dariam conta disso?

A resposta à primeira pergunta — se a forma de gastar deles podia ser influenciada — foi um inquestionável sim. As primeiras 15 crianças do estudo saíram do laboratório com menos de 13 (dos possíveis quarenta) dólares no bolso. Algumas crianças saíram só com a roupa do corpo e um punhado de coisas gostosas superfaturadas.

Um comprador empolgado gastou toda a sua fortuna em serpentina em spray. A mãe dele contou mais tarde que, enquanto eles saíam, o menino olhava tristemente para as latas que carregava e se lamentava:

— Eu sou tão burro! Eu podia ter quarenta dólares! Mas agora só tenho estas porcarias de serpentinas em spray.

Mas nem todos gastaram loucamente. Um segundo grupo de 15 crianças poupou, em média, 34 de seus quarenta dólares. Esse grupo de pesquisados completou as mesmas tarefas na mesma sala com a mesma loja oferecendo doces e brinquedos pelos mesmos preços, mas levou para casa duas vezes e meia mais dinheiro do que o primeiro grupo! O que aconteceu? Eles eram geneticamente abençoados com mais força de vontade? Conseguiram ver as forças que trabalhavam contra eles e tomaram medidas para combatê-las?

Vamos afastar a cortina e ver o que realmente estava acontecendo. Começamos explorando o pensamento dos gastadores. Questionamos um por um sobre suas compras absurdas. Todos tinham plena consciência do valor de mercado de seus produtos superfaturados. Eles sabiam que tinham praticamente jogado dinheiro fora. *Mas não reconheciam as forças que os fizeram gastar tão abertamente.* Em vez disso, caíram na armadilha da força de vontade, culpando a si próprios. Uma criança parecia espantada com suas ações e disse:

— Não sei direito o que aconteceu. Acho que eu queria muito isto aqui.

E não eram só os gastadores que não sabiam o que os atingira. Os poupadores ignoravam igualmente as forças que os levaram a poupar. Enquanto os gastadores se culpavam demais, os poupadores se vangloriavam demais. Eles concluíram que tinham sido mais disciplinados porque eram fortes, motivados e tinham seus objetivos em mente.

Ambos os grupos estavam errados.

SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Então o que realmente causou as profundas diferenças na forma de gastar? A equipe de pesquisa do Laboratório Mude Tudo que Quiser manipulou seis diferentes fontes de influência para afetar o comportamento dos pesquisados — as mesmas fontes de influência que operam sobre *você* 24 horas por dia. Com o primeiro grupo (os gastadores), seis fontes foram usadas para promover a ganância. Com o segundo grupo (os poupadores), as mesmas fontes foram usadas para promover a economia.

Aqui está como as seis fontes foram usadas. Já falamos de duas delas — motivação pessoal e habilidade pessoal. Lembre-se, nós ajudamos Kyler e outros a esperar para comer o marshmallow adicionando táticas de distração e de distanciamento à motivação pessoal que eles já tinham. E vimos resultados que seriam um retorno e tanto a um plano de mudança mais robusto.

As duas fontes de influência seguintes que agem sobre você rotineiramente são igualmente fáceis de detectar. As pessoas ao seu redor motivam e viabilizam os hábitos que você tem. Por exemplo, você pode não querer parar de fumar, mas seu parceiro ou parceira quer, e isso pesa muito na sua mente. Ou talvez colegas de trabalho fiquem oferecendo cigarros e pedindo que os acompanhe na hora do intervalo. Essas poderosas forças sociais adicionam mais duas fontes ao nosso modelo de influência: *motivação social* e *habilidade social*.

Agora, duas influências mais sutis. Se você retira os seres humanos da fórmula, o mundo material ao seu redor continua motivando e viabilizando você — tanto para o bem quanto para o mal. Por exemplo, aquela geladeira cheia de refrigerantes perto da sua bicicleta ergométrica não ajuda você a se manter fiel ao seu plano alimentar. Os anúncios espalhafatosos na TV não estão exatamente ajudando a controlar seu orçamento e a presença de uma TV de tela plana em cada cômodo da casa certamente distrai você da intenção de terminar seu estudo para um curso noturno. Mas o engenhoso novo video game que exige que você fique pulando e agitando um controle ajuda com seu plano de exercícios. Você entendeu. “Coisas” têm impacto sobre o que você faz todo dia.

Combinando essas influências (vamos chamá-las de *motivação* e *habilidade estrutural*) com as forças pessoais e sociais, temos um modelo completo que explica por que você faz o que faz. Esses são os seis brutamontes gigantesco que empurram você na direção *certa* ou na *errada*.

DE VOLTA AO LABORATÓRIO

Para ver como essas seis fontes realmente funcionam, vamos voltar às crianças que participaram do experimento de poupança. Os pesquisadores manipularam todas as seis fontes das seguintes formas.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 1: Motivação pessoal. Para começar, invocamos os desejos e vontades que os pesquisados já tinham. Depois de organizar os doces por ordem de preferência, os gastadores foram convidados a provar sua guloseima favorita. Delícia. De modo contrário, pedimos que os poupadores pensassem em algo que queriam comprar com seus quarenta dólares. *Tática de Mudança:* se você interromper seus impulsos entrando em contato com seus objetivos em momentos cruciais, vai aumentar muito suas chances de sucesso.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 2: Habilidade pessoal. Em seguida, trabalhamos a habilidade pessoal, ensinando os poupadores a anotar numa folha de papel quanto poupavam ou gastavam. Todos os poupadores fizeram isso facilmente. Aos gastadores, no entanto, não foi ensinada essa técnica, então seu saldo minguanete se perdeu na empolgação de comprar na hora. *Tática de Mudança:* mudar hábitos persistentes e resistentes sempre envolve aprender novas técnicas.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 3: Motivação social. Depois disso, usamos forças sociais. Durante o experimento, três outras crianças (cúmplices de nossa equipe de pesquisa) que gastavam dinheiro como se fosse água se juntaram aos gastadores — e os encorajaram a fazer o mesmo. Três cúmplices também se juntaram aos poupadores — mas enquanto dois deles gastavam livremente, o terceiro dizia que estava tentando economizar o dinheiro, e encorajava os pesquisados a fazerem o mesmo. *Tática de Mudança:* maus hábitos são quase sempre uma doença social — se quem está ao nosso redor der exemplo deles e os encorajar, quase sempre nos tornaremos vítimas. Transforme “cúmplices” em “amigos” e você terá dois terços a mais de chances de sucesso.⁵

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 4: Habilidade social. Em seguida, usamos os cúmplices para *viabilizar* as boas ou más escolhas. A “amiga” lembrou aos poupadores que os preços naquela loja eram ultrajantes e que, se eles conseguissem simplesmente esperar dez minutos, poderiam comprar mais por menos em outro lugar. Os gastadores não receberam essa informação. *Tática de Mudança:* mudar hábitos profundamente arraigados invariavelmente requer ajuda, informação e apoio de verdade dos outros. Arranje um treinador e a mudança será muito mais provável.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 5: Motivação estrutural. Finalmente, nós usamos *coisas*. Os poupadores foram pagos em dinheiro vivo. Quando gastavam, eles precisavam entregar grana de verdade, por isso sentiam a perda no exato momento em que faziam uma compra. Já os gastadores foram informados de que seu dinheiro estava numa conta. O dinheiro era magicamente deduzido de um pote de ouro abstrato. Assim, a ganstaça era indolor — só resultados, nenhuma dor — até que eles entrassem no carro para voltar para casa. *Tática de Mudança:* ligue diretamente recompensas e punições em curto prazo aos novos hábitos que você está tentando formar, e será muito mais provável que você se mantenha na linha.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Fonte 6: Habilidade estrutural. Para a última fonte de influência, os gastadores entraram numa sala recoberta por tentadoras imagens de doces. Os poupadores não viram essas imagens na sala deles. *Tática de Mudança:* pequenas mudanças no seu ambiente podem ter um efeito surpreendente nas suas escolhas. Por exemplo, simplesmente adicione alguns estímulos visuais para ajudar a se concentrar nos seus objetivos, e seu comportamento vai mudar rapidamente.

O MENINO QUE CONSEGUIA VER

Como esse experimento facilmente demonstra, seis fontes de influência podem afetar

profundamente o comportamento, e afetam. Quando foi exposto a forças que encorajavam e viabilizavam o gasto, o grupo de controle gastou 68% de suas economias. (E lembre-se, essa ganância descontrolada aconteceu dez minutos depois que os pesquisados declararam solenemente que poupariam a maior parte do dinheiro.) Quando as mesmas seis fontes foram usadas com os poupadores — dessa vez encorajando e viabilizando a poupança —, eles gastaram apenas 15% de suas economias.

Mas o que aconteceria se alguém vislumbrasse o que estava acontecendo nos bastidores? E se essa pessoa não estivesse cega para as forças que a equipe de pesquisa estava usando contra ela? Resulta que um menino conseguiu fazer exatamente isso. O nome dele é Isaac, e ele poupou trinta dólares — como a maioria dos outros no grupo dos poupadores. Mas aqui está a diferença: Isaac não estava no grupo dos poupadores. Ele estava no grupo dos *gastadores*. Todas as seis fontes de influência foram usadas para levá-lo a gastar — mas Isaac gastou muito pouco. Quem é esse menino, e o que o tornou tão invencível?

Para entender como funciona a cabeça de Isaac, nos entregamos à análise dos vídeos. Havíamos gravado todo o experimento. Sem nem mesmo franzir a testa, Isaac usou as seis fontes em seu benefício. Ele controlou sua motivação, usou técnicas para melhorar sua habilidade, mudou seu meio social e manipulou seu ambiente físico. Veja como.

No vídeo, Isaac se aproximou da loja com muito mais cuidado do que os outros indivíduos do grupo dos gastadores. Enquanto andava com ar confiante rumo ao lugar da tentação, Isaac nos contou depois, ele estava pensando no vídeo game que pretendia comprar com o dinheiro depois que o experimento acabasse — derrotando a tentativa da nossa equipe de influenciá-lo a gastar na hora.

Em seguida, Isaac empregou uma técnica usada por todos os poupadores — ele calculou seu saldo bancário de cabeça antes de decidir se comprava algo ou não. Ninguém lhe deu um pedaço de papel, mas isso não importava para Isaac, porque ele se valeu de sua habilidade pessoal, mantendo o saldo atualizado em mente.

Também é impossível não notar no vídeo que Isaac se distanciou de maneira cuidadosa da influência dos cúmplices que não ajudavam. Ele desviou o olhar lentamente e depois se afastou. Isaac também ficou a uma distância muito maior do balcão do que os outros membros do seu grupo — os quais foram todos sugados pelo turbilhão da perdição das compras.

Continuando nossa entrevista com Isaac, ele definiu a premissa deste livro melhor do que qualquer um antes dele. Quando perguntamos como ele poupou tanto dinheiro apesar do fato de que os pesquisadores estavam fazendo tudo o que podiam para levá-lo a gastar, Isaac respondeu:

— Eu conseguia ver o que estava acontecendo, então precisava tomar cuidado.

E o que esse experimento nos ensina? De maneira geral, as seis fontes de influência tiveram um grande impacto nos nossos pesquisados. Quando foram influenciados a gastar, eles gastaram; quando foram influenciados a poupar, eles pouparam. Mas nem todos os pesquisados foram afetados por igual. Um jovem entendeu o que estava acontecendo e combateu habilmente os efeitos. Ele não estava cego, por isso não ficou em desvantagem numérica. E ele não precisou fracassar. Estava no controle de suas escolhas porque estava no controle das fontes de influência que as determinavam. Quando perguntamos por que ele teve

êxito, ele não deu crédito à própria tenacidade ou determinação. Em resumo, fugiu da armadilha da força de vontade.

Nós adoramos Isaac. Melhor ainda, todos nós deveríamos aprender com ele.

A CIÊNCIA DO SUCESSO PESSOAL

De fato, esse é o objetivo deste livro. Todos precisamos aprender a fazer de forma intencional o que pessoas como Isaac fazem naturalmente. A diferença entre nós e aqueles que conseguiram atingir metas que nós lutamos para atingir não é só força de vontade. Os bem-sucedidos, consciente ou inconscientemente, dão passos para alinhar essas fontes de influência a seu favor. Existe uma ciência do sucesso pessoal que nos permite ser muito mais eficazes em criar os resultados que desejamos do que a maioria de nós poderia imaginar.

Quando entendemos as forças que agem contra nós, não precisamos mais ser vítimas delas. Podemos conscientemente criar planos eficazes de mudança. Então, nossos esforços não parecerão tão aleatórios e casuais. Podemos melhorar profundamente nossa capacidade de fazer mudanças em todas as áreas da nossa vida.

Por exemplo, já vimos como o simples acréscimo de um pouco de habilidade pessoal ajudou 50% mais crianças a terem êxito em adiar a gratificação no experimento dos marshmallows. Como você verá depois, transformar alguns “cúmplices” da sua vida em “amigos” de verdade soma mais de 60% às suas chances de sucesso. E fica ainda melhor que isso. Até hoje, examinamos os detalhes dos esforços de mudança pessoal de mais de 5 mil Mudadores — pessoas ao redor do mundo que enfrentam hábitos difíceis (como perder peso, alavancar uma carreira emperrada, largar uma dependência, reverter um relatório de desempenho negativo, transformar dívidas em riqueza, e assim por diante). Existem padrões claros tanto para o sucesso quanto para o fracasso em todas essas tentativas.

Por exemplo, em 2008, nosso Laboratório Mude Tudo que Quiser publicou uma descoberta importante dessa pesquisa contínua na revista *Sloan Management Review*, do MIT, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Nossa descoberta foi a prova de que aqueles que usam as seis fontes de influência nos seus planos de mudança têm *dez vezes* mais probabilidade de sucesso do que quem não as usa.

Aí está um achado que vai chamar e prender sua atenção. Mil por cento? Por mais impressionante que seja essa estatística, existe também um lado desanimador nessa descoberta. Aqueles que continuam cegos e em desvantagem por estar em minoria não têm quase chance nenhuma de sucesso. O que descrevemos neste livro vai ajudar você a entender o que está emperrado e equipar você para usar o melhor da pesquisa social para se lançar ao progresso.

Este livro ajudará a usar a ciência do sucesso pessoal em seu favor. Durante a leitura, você não só aprenderá a teoria comprovada, mas também conhecerá alguns Mudadores fascinantes que conseguiram pô-la em prática.¹ Por exemplo, Michael V. descreve as estratégias de influência que permitiram que ele superasse o alcoolismo e vícios que já duravam décadas. Melanie R. usa as mesmas estratégias para tirar sua carreira da zona de risco nas análises de desempenho e acelerá-la. Patricia S. salva um casamento em ruínas e Michael E. perde peso e

se mantém em forma por anos. Todos tiveram êxito usando não uma, duas ou três, mas seis fontes de influência — juntas. Todos estavam de olhos bem abertos. Você não os ouvirá se vangloriando de sua vontade titânica. Você ouvirá dicas aprendidas a duras penas e relatos que contam como eles transformaram cúmplices em amigos, fizeram uso de ferramentas, receberam treinamento, e assim por diante. Você ouvirá como eles fugiram da armadilha da força de vontade e criaram mudanças intencionais mediante a aplicação deliberada de ciência de verdade.

Agora que você vai começar seu estudo, queremos avisar que uma intenção nos move: nosso objetivo não é escrever sobre mudança; é ajudar a criá-la.

Bem-vindo à ciência do sucesso. Bem-vindo ao poder para mudar tudo que quiser.

¹ Nós citamos dezenas de táticas usadas por Mudadores neste livro. Para simplificar, tomamos a liberdade, às vezes, de juntar casos num nome só em vez de apresentar várias personagens. Em todos os casos, no entanto, as táticas citadas foram usadas e se mostraram úteis para pessoas reais enfrentando desafios reais. (N.A.)

Seja o pesquisador e o pesquisado

Depois de ler o primeiro capítulo deste livro, Tim F., amigo íntimo de um dos autores, decidiu aplicar estes conceitos ao desafio de perder peso. Ele se deu conta de que, por anos, usara esporadicamente uma ou duas táticas de perda de peso (tiradas de qualquer dieta da moda que prometia sucesso fácil e rápido), mas nunca havia criado um plano elaborado. Ele certamente nunca havia usado todas as seis fontes de influência — juntas. Tim também jamais havia conseguido perder peso e se manter em forma.

Assim, dessa vez Tim pegou os conselhos dos capítulos a seguir e aplicou uma estratégia de influência para cada uma das seis fontes. Por exemplo, para aumentar sua motivação pessoal, ele se esforçou para descobrir alimentos que fossem saudáveis — e que ele também gostasse de comer. Nada de frapês de fígado e pudim de brócolis. Para melhorar sua habilidade pessoal, ele estudou como se contam calorias. Nas palavras dele mesmo:

— Sem consultar nenhuma tabela, agora consigo dizer, com uma margem de erro de dez calorias, quantas ingeri no dia.

“Também ataquei minha rede social — Tim continuou. — Minha parceira estava sempre enchendo nossa geladeira de comidas gordurosas e a despensa de doces. Ironicamente, ela fazia isso para *mim* — ela mesma não gosta muito dessas comidas. Assim, nós conversamos e decidimos nos cercar de alimentos saudáveis. Também pedi que ela comemorasse comigo cada quilo perdido. Isso ajudou a me manter motivado.”

Depois de melhorar sua motivação e habilidade social, Tim dirigiu a atenção para sua estrutura de recompensas. Inicialmente, ele não conseguia pensar em nada que tornasse uma dieta saudável mais financeiramente atraente, mas então leu sobre a estratégia de guardar dinheiro para uma organização que ele detestava e enviar o dinheiro para essa instituição cada vez que não atingisse uma meta mensal. Credo!

— Isso me fez prestar atenção — explicou Tim. — Eu não suportava a ideia de ajudar uma causa que eu desprezava.

Finalmente, Tim fez uso de seu ambiente físico. Ele colou cartazes, controlava e anotava sua perda de peso, programou seu computador para enviar lembretes positivos para seu celular

e transferiu as guloseimas para o porão — para que não ficassem tão à mão.

Era um ótimo plano. Mas não funcionou. Tudo bem, na verdade Tim perdeu alguns quilos. Mas depois de um mês, ele desistiu e recuperou todo o peso perdido. E mais dois quilos e meio.

— Eu sei que a abordagem Mude Tudo que Quiser funciona — ele nos contou, pouco depois do seu fracasso. — *Eu* é que sou o problema.

Tim voltou a cair na armadilha da força de vontade.

ISTO NÃO É FÁCIL

Como você deve suspeitar, quando se trata de mudar hábitos antigos, Tim não está sozinho em sua luta. Quando a questão é criar mudanças duradouras, fracassar é a regra, não a exceção. Dê uma olhada nas estatísticas:

- Terapia de casal funciona para menos de um em cada cinco casais que a usam.¹
- Incríveis 85% das pessoas têm chefes que tentaram — mas não conseguiram — fazê-las mudar para melhorar seu desempenho.²
- 98% das pessoas fracassam em manter resoluções para mudar seus maus hábitos.³
- 70% dos americanos que hipotecam a casa ou fazem outro tipo de empréstimo para quitar cartões de crédito acabam com uma dívida igual (quando não maior) depois de dois anos.⁴
- Somente uma em cada vinte pessoas com histórico de obesidade que fazem dietas consegue perder peso e não recuperá-lo por um ano ou mais.⁵

Então qual a solução para o problema de Tim? Onde ele errou? A maioria das pessoas não consegue atingir seus objetivos pessoais porque está no escuro sobre o que influencia o seu comportamento. Mas Tim *não estava* cego ou em menor número. Ele montou o que acreditava ser um plano legal. Ele observou as seis fontes de influência e bolou uma ou duas táticas para cada uma delas. Então por que falhou, como quase todos os outros?

Para responder a isso, considere uma pesquisa recente e bastante intrigante.⁶ Um grupo de estudiosos de Stanford examinou os quatro programas de perda de peso mais populares nos Estados Unidos para descobrir quais funcionavam e quais não. Aqui estão suas descobertas:

1. Todos os programas funcionam.
2. Se as pessoas os usarem.
3. Mas as pessoas raramente usam.

Esse era o problema de Tim. Ele tinha um plano — um plano do qual gostava bastante —, mas que funcionou só por uns dias. Não resistiu ao teste do tempo. Então, o que é preciso para não apenas bolar um belo plano de mudança, mas usá-lo de verdade — para sempre?

VOCÊ PRECISA SE ESTUDAR

Nossos Mudadores nos dão a resposta. Quando você estuda pessoas que não apenas conseguiram mudar, mas também mantiveram o sucesso por anos, rapidamente descobre duas coisas:

1. Elas erraram tanto quanto acertaram.
2. Possuem um plano de mudança personalizado.

Os Mudadores que estudamos descobriram o que dava certo para elas usando um processo científico de tentativa e erro. Elas não acertaram na primeira vez. Na verdade, quando as pessoas lutam contra hábitos tenazes, poucas conseguem de primeira. Em vez disso, elas dão dois passos para a frente e um para trás — e às vezes o contrário. Mas elas têm um jeito habilidoso de aprender com os erros, de forma que seu plano evolui numa direção determinada. Elas cortam um pouquinho aqui, aumentam um pouquinho ali. Tentam uma nova técnica, observam, aprendem e então tentam de novo. Dia após dia, semana após semana, elas vão em frente, até que um dia seu plano cobre todos os seus peculiares desafios — e elas têm sucesso. Ajustar seu plano pessoal de mudança vai exigir o mesmo tipo de experimentação proposital.

Então vejamos como essa tática científica da tentativa e erro pode funcionar para você. Suponhamos que, como Tim, você queira perder peso. Isso significa que, para conseguir, você vai precisar queimar mais calorias (movimentar-se mais) do que você consome (comer de forma diferente). Essas são as mudanças óbvias de comportamento que você precisa executar.

Naturalmente, mil pessoas vão oferecer conselhos sobre como queimar mais e ingerir menos. Vão sugerir livros de dietas, inscrições em academias, serviços de personal trainer, comprimidos, aplicativos de iPhone e chefs em domicílio. E é exatamente aí que o plano vai por água abaixo. Os conselhos que colegas bem-intencionados dão tão ansiosamente podem ter servido para alguém, em algum lugar, em alguma época, mas é improvável que sirvam para as necessidades peculiares que você tem. Pesquisadores podem dizer tudo sobre a ciência da perda de peso (por exemplo, uma caloria é a energia necessária para aquecer um grama de água pura a um grau centígrado no nível do mar), mas ninguém jamais vai conseguir dizer o que você, pessoalmente, precisa fazer para dominar aquele monte de calorias nojentas grudadas na sua barriga.

O que você precisa para conseguir não é apenas a ciência da perda de peso; você precisa da ajuda da ciência *social* da perda de peso. Isso inclui estudar a si mesmo, vivendo sua vida única, em seu ambiente particular, com todas as suas idiossincrasias.

Naturalmente, ninguém está aí para estudar *você*. Ninguém mais *pode* estudar você. Pesquisadores podem dar dicas genéricas que servem para a população em geral, mas esse tipo de conselho é útil apenas para uma pequena porcentagem das pessoas durante uma pequena porcentagem do tempo. Você vai precisar se transformar num cientista social, usando a si mesmo como objeto de estudo. É o único método que vai resistir ao teste do tempo.

Fale com Mudadores bem-sucedidos que você conhece, e vai ouvir o mesmo conselho

dentro das suas histórias de sucesso. Eles vão dizer que no primeiro mês descobriram que precisavam parar de sair para almoçar com o “Clube do Colesterol” do trabalho. No quarto mês, se deram conta de que a caixa gigante de mentinhas com chocolate na gaveta era mais forte do que eles. No oitavo mês, descobriram que quando viajavam a negócios, a dieta ia por água abaixo. Pouco a pouco, eles se estudaram como se fossem amostras em um microscópio até obterem um plano perfeitamente adequado para o indivíduo mais importante para eles: *eles mesmos*.

Por mais que essa recomendação possa parecer problemática, que outra escolha você tem? Imagine como seria ridículo esperar que conselhos profissionais que ajudam um diretor-financeiro que foi preterido na promoção para presidente também atendessem às necessidades de um auxiliar de expedição que rotineiramente recebe avaliações aceitáveis, mas nunca um aumento de salário. Quão provável seria que os conselhos matrimoniais que ajudam um casal recém-casado fossem adequados para os desafios de um casal de meia-idade à beira do divórcio por causa da dependência química de um dos cônjuges?

Você esperaria que uma dieta que funciona para uma sexagenária em luta contra a depressão e come quando está infeliz também funcionasse para um homem de 30 anos que engordou 18 quilos desde que começou num emprego sedentário? Claro que não. Ambos precisam queimar mais calorias do que ingerem. Isso nós entendemos. Mas a maneira de realizar essa façanha requer planos de transformação muito diferentes.

Portanto, se você quiser ter sucesso, vai ter que fazer o que Mudadores bem-sucedidos fazem: desistir da esperança de simplesmente ser o alvo da descoberta de alguém esperto. Você vai ter que ser o pesquisador *e* o pesquisado — em busca da descoberta mais importante de toda a ciência social: como transformar *você*.

A CIÊNCIA SOCIAL DA MUDANÇA PESSOAL

Bons cientistas da mudança não saem experimentando cada ideia que aparece na capa de alguma revista popular. Em vez disso, eles usam uma forma especializada de investigação científica. Aqui está um rápido resumo de como os Mudadores garantem que vão andar *para a frente*, e não *para trás*.

Antes de mais nada, examine quando e onde você atualmente cede aos impulsos. Esse foi o primeiro erro de Tim. Em vez de examinar seus desafios individuais, ele escolheu estratégias que pareciam novas e interessantes. Em vez disso, ele deveria ter examinado o que vamos chamar de seus *momentos cruciais* — os momentos ou circunstâncias nas quais suas escolhas têm as maiores consequências.

Tim era como aquele cara que procura as chaves perdidas do carro sob a luz do poste próximo ao carro não porque acha que as perdeu ali, mas porque enxerga melhor na luz. Tim escolheu métodos de influência convenientes e atraentes, mas não eficazes.

Depois de identificar suas vulnerabilidades específicas, crie um plano (ou hipótese) pessoal de mudança. Esse plano consiste no que você vai fazer para resistir, remover e até transformar seus impulsos nos momentos críticos.

Finalmente, ponha o plano em prática, observe os resultados, faça mudanças nele (baseadas no que funcionou e no que não funcionou — resultando num novo plano) e repita quantas vezes for necessário até conseguir.

Vamos ver como esse processo funciona na prática, conforme demonstrado por A. J. W., uma das nossas intrépidas Mudadoras. Vamos deixar algo bem claro: A. J. não se considera uma cientista social. Ela é uma enfermeira, mãe e esposa de 31 anos que mora em Austin, Texas. Ela começou a se interessar por observar seu próprio comportamento depois de um incidente bastante assustador.

A. J. fumava dois maços de cigarros por dia. Os diretores do hospital onde ela trabalhava como enfermeira de UTI não aprovam funcionários que derrubam cinza nos pacientes que eles estão tentando ressuscitar. Assim, em momentos-chave durante o dia, quando A. J. conseguia ter um pouco de privacidade e ir até a área de fumantes, ela fumava ansiosamente seu cigarro.

A. J. decidiu parar de fumar no dia em que foi chamada para ajudar a ressuscitar um paciente no oitavo andar do hospital. Na hora da chamada, ela estava no primeiro andar. Seguindo os procedimentos do hospital, ela ignorou o elevador (emergências médicas não esperam ninguém) e subiu pela escada. Quando chegou ao terceiro andar, já estava sem fôlego. Ao chegar ao quarto, desabou no chão. Por sorte, outros funcionários chegaram ao oitavo andar a tempo e salvaram o paciente. Por sua vez, A. J., sentada no chão de concreto, ardendo de vergonha e lutando para respirar, decidiu que estava na hora de mudar.

ESTRATÉGIA CIENTÍFICA 1: IDENTIFIQUE OS MOMENTOS CRUCIAIS

Ao pensar no seu desafio, A. J. rapidamente concluiu que nem todos os momentos de sua vida eram iguais. A maior parte do tempo ela estava ocupada, no piloto automático, e não se sentia tentada a fumar. Bem, não *tanto assim*. Os momentos em que ela realmente sentia vontade, na verdade, eram bem pouco frequentes.

Isso é verdade para todos nós e para todos os nossos maus hábitos. Nem todos os momentos da nossa vida são igualmente desafiadores. Por exemplo, jovens viciados em pornografia ficam tentados a ceder a essa vontade na frente dos avós. Vai entender. Nós não relaxamos no trabalho quando sabemos que nosso desempenho num determinado projeto está sendo usado para avaliar se merecemos uma promoção. Nem sentimos vontade de gastar quando fazemos as contas no final do mês.

Você entendeu. Quando o assunto é mudança pessoal, não precisa se forçar até o limite o tempo todo. Você precisa se concentrar apenas num punhado de momentos nos quais corre mais risco. Nós chamamos essas circunstâncias especiais de momentos cruciais. Esses são os momentos da verdade que levam aos resultados que você deseja — se você conseguir seguir os comportamentos certos.

Uma boa maneira de procurar momentos cruciais é procurar as condições que criam a maior tentação para você. Por exemplo, você fica tentado a ignorar o pedido de um cliente

quando esse pedido é fora do comum. Você fica frio e distante com sua parceira quando está estressado. Você não faz esteira quando está um pouco resfriado.

Ao procurar seus momentos cruciais, considere se eles ocorrem em determinados *momentos*, em determinados *lugares*, perto de determinadas *pessoas*, ou quando você está em determinados estados *físicos* ou *emocionais*. Condições diferentes afetam pessoas diferentes de formas diferentes. Só você pode procurar sistematicamente as condições de maior importância para a *sua* transformação.

ESTRATÉGIA CIENTÍFICA 2: CRIE COMPORTAMENTOS VITAIS

Depois de identificar seus momentos cruciais, sua próxima tarefa é criar as regras que você vai seguir quando a tentação fizer uma visita. Pesquisas mostram que se você estabelecer regras antes de encarar um desafio, terá muito mais probabilidade de mudar seu comportamento quando o momento crucial chegar.⁷ Em vez de encarar cada caso como um acontecimento único que pede uma nova escolha, você já decidiu o que vai fazer — e tem muito mais probabilidade de conseguir.

Quando se trata de mudança pessoal, é melhor estabelecer regras específicas (e não diretrizes gerais vagas) que o orientem a agir de uma forma que leve ao que você deseja. Por isso chamamos essas ações essenciais de *comportamentos vitais*. Um comportamento vital é qualquer ação de alto impacto que leva ao resultado que você quer. Momentos cruciais dizem quando você está em risco. Comportamentos vitais dizem o que você deve fazer.

Para ver como comportamentos vitais se encaixam num plano de mudança, considere um estudo fascinante realizado por Peter Gollwitzer com 21 dependentes de heroína em recuperação tentando desesperadamente não apenas permanecer limpos, mas também arranjar emprego. Vamos ser claros sobre o desafio que esses indivíduos estavam enfrentando. Para dependentes de heroína de longa data, as primeiras 48 horas da abstinência causam dores musculares, câibras, ataques de sudorese, sensação de frio intenso e diarreia.

Então, como Gollwitzer ajudou os dependentes a suportarem esses sintomas horríveis da abstinência *e* arranjam emprego? Os dependentes foram encorajados a escrever seus currículos, um passo rumo à obtenção de um emprego. Imagine isso. Escrever seu currículo enquanto anseios tão poderosos gritam na sua cabeça.

Depois de receberem instruções sobre como escrever os currículos, os pesquisados tiveram sete horas para completar a tarefa. Metade deles mergulhou diretamente no trabalho. A outra metade fez uma coisa bem simples antes de começar: identificou momentos cruciais que enfrentaria nas sete horas seguintes *e* os comportamentos vitais que usaria quando esses momentos chegassem.

Por exemplo: “Quando eu sentir náusea [momento crucial], irei ao banheiro, mas depois voltarei imediatamente para o trabalho [comportamento vital].” Os participantes do experimento identificaram o estado físico que poderia criar uma grande tentação para eles e planejaram a regra que usariam para enfrentá-lo. Os membros do grupo de controle não usaram essas táticas.

Os resultados desse estudo pioneiro foram reveladores. *Nenhum* dos dependentes do primeiro grupo conseguiu completar o currículo. Por outro lado, entre aqueles que se prepararam antes para seus momentos cruciais e comportamentos vitais, inacreditáveis 80% conseguiram.⁸

De volta a A. J.

Agora voltemos a A. J. e vejamos de que forma identificar momentos cruciais e criar comportamentos vitais a ajudaram com seu tabagismo. Ela começou examinando as circunstâncias que a levavam a fumar. Durante a maior parte do dia, ela estava trabalhando com pacientes — aí, nenhum problema. De manhã, ela estava ocupada fazendo preparativos para o dia e raramente acendia um cigarro. Até o almoço era bastante seguro, porque ela estava acompanhada por não fumantes.

Pensando nas condições sob as quais tinha mais probabilidade de ceder à tentação, A. J. concluiu que existiam dois momentos cruciais. O primeiro era em casa, quando ela estava ao telefone. O segundo era quando ela dirigia de casa para o trabalho e do trabalho para casa. Esses eram momentos em que ela fumava sem pensar.

Assim, A. J. resolveu experimentar dois comportamentos vitais sob medida (feitos sob encomenda para A. J.). Durante vários meses, ela evitou o máximo possível usar o telefone. Começou a usar e-mails e mensagens de texto para evitar longas conversas ao celular. Em segundo lugar, mudou o itinerário até o trabalho. Ela suspeitava que seguir um itinerário novo e pouco familiar a ajudaria a ficar mais atenta e menos sensível ao ambiente.

Note a *ciência* no plano de A. J. Ela criou uma hipótese. Isto é, fez uma suposição ponderada a respeito de seus momentos cruciais e comportamentos vitais. Depois veio a ciência social. Em vez de seguir o exemplo de Tim e simplesmente aderir à última moda, ela baseou seu plano em suas circunstâncias peculiares.

Naturalmente, A. J. não pôs todas as suas esperanças no seu primeiro plano. Em vez disso, ela conduziu um experimento pessoal completo. Identificou seus momentos cruciais, criou e experimentou seus comportamentos vitais, viu o que funcionava e o que não funcionava, fez ajustes e repetiu o processo quantas vezes foram necessárias.

ESTRATÉGIA CIENTÍFICA 3: USE TODAS AS SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA

Digamos que você tenha concluído que, para mudar uma avaliação de desempenho medíocre, seu momento crucial é no final de projetos de alta visibilidade. Você tende a negligenciar formalidades como apresentações, avaliações de projeto e relatórios. Você sempre disse que prefere conteúdo a estilo. Agora percebe que essa filosofia teve um preço. Você precisa demonstrar seu conteúdo praticando um novo comportamento vital. Você vai adicionar duas etapas de polimento a todo documento crítico que for preparar.

Seu próximo problema é se convencer a realmente fazer isso — não é uma tarefa fácil. São 16h30 de sexta-feira e você está exausto. Você está prestes a enviar um documento que digitou às pressas. Há uma voz em sua cabeça dizendo: “Por que eu deveria gastar mais duas horas só enfeitando isso?”

Agora é hora de passar do pensamento à ação.

Tendo identificado seus momentos cruciais e comportamentos vitais, você precisa desenvolver um plano de mudança para conseguir reconhecer esses momentos e seguir esses comportamentos.

Mas como?

No capítulo “Fuja da armadilha da força de vontade”, nós respondemos a essa pergunta. A única maneira sensata de combater o mundão lá fora, que está tão perfeitamente organizado para induzir você aos mesmos erros, é usar todas as seis fontes de influência juntas. Aqui está uma amostra de como isso pode funcionar.

Mais uma vez, de volta a A. J.

A. J. descobriu que não conseguia parar de fumar porque todas as seis fontes de influência estavam agindo contra ela. Com o tempo, ela recrutou todas para o seu lado. Veja como.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Motivação pessoal. Antes de mais nada, A. J. desenvolveu táticas inteligentes para aumentar sua motivação em aderir aos comportamentos vitais. Por exemplo, em seus momentos cruciais, ela se lembrava de imagens a que tinha acesso como terapeuta pulmonar. Ela virava pacientes literalmente sufocando até a morte devido a sintomas de doenças relacionadas ao tabagismo. Quando a vontade de fumar a atacava, ela conseguia vislumbrar seu *futuro previsível* (veja o capítulo “Fonte 1: Ame o que você odeia”) se lembrando desses incidentes e das reações dos familiares dos pacientes depois da perda. Igualmente, ela descobriu que colar frases inspiradoras no espelho para usar como incentivos conscientes quando se sentia fraca ajudava em momentos cruciais. Mas ela logo percebeu que estratégias de motivação como essas não bastavam. Seu problema não era só falta de motivação. Ela também tinha problemas com habilidades.

Habilidade pessoal. A. J. acabou se dando conta de que precisava aprender muito mais sobre modificação de comportamento. Suas leituras a levaram a se concentrar no desenvolvimento de estratégias de distração para aumentar sua *técnica da vontade* (cobriremos isso no capítulo “Fonte 2: Faça o que você não consegue”). Seu desafio, em momentos cruciais, era que sua mão queria fazer algo com sua boca. Aquele movimento familiar era muito calmante para ela. Assim, ela se distraía com canudos. Quando sua mão ia involuntariamente até a boca, ela pegava um canudo e punha na boca em vez de um cigarro. A. J. até dava uma longa tragada no canudo, e achava que era uma boa tática de respiração e relaxamento!

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOA	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

A. J. percebeu que também precisava de novas técnicas que a ajudassem a criar novos hábitos. Ela adorava ler — por isso vasculhou livros em busca de dicas que pudessem ajudá-la. Ela aprendeu, por exemplo, que precisava de mais habilidade para distinguir suas emoções. Descobriu que fumar era uma dependência tanto psicológica quanto fisiológica. Com o tempo, começou a prestar mais atenção nos sinais de estresse, e deliberadamente praticou técnicas (falaremos mais disso no capítulo “Fonte 2: Faça o que você não consegue”) para se acalmar e se concentrar — o que tornava muito mais fácil controlar a compulsão de fumar.

Motivação e habilidade social. Em seguida, A. J. se voltou para sua rede social, onde transformou alguns cúmplices (pessoas que a encorajavam a fumar) em amigos (eles passaram a encorajá-la a parar) conduzindo uma *conversa de transformação* (que nós discutiremos no capítulo “Fontes 3 e 4: Transforme cúmplices em amigos”).

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Motivação estrutural. Largar o hábito de fumar tinha uma motivação estrutural inerente. A. J. fumava dois maços por dia e seu marido fumava um. Cada maço custava US\$ 4,50. Isso dava mais de US\$ 400 por mês que eles estavam gastando com cigarros! A. J. explica: “O custo de fumar foi uma grande motivação para parar. Quando conseguimos largar o hábito, sentimos uma mudança positiva de verdade na nossa vida financeira.”

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Habilidade estrutural. Finalmente, A. J. mudou seu ambiente físico. Ela alterou seu itinerário para o trabalho e tentou evitar outros locais que desencadeavam a vontade de fumar. Também tirou todos os cinzeiros de casa para se lembrar de sua decisão de parar, caso começasse a procurar irrefletidamente um cigarro.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Essas são só amostras de algumas das táticas de influência que A. J. usou ao estudar a si mesma e para aprender o que precisava fazer para conseguir parar de fumar para sempre. Foram um ponto de partida para ela — não o destino final. Ela já havia tentado parar e fracassado. Dessa vez, se empenhou em ser uma cientista, e não apenas um objeto de pesquisa. Isso significava que ela encararia as dificuldades como informação, e que usaria essa informação para aperfeiçoar seu plano de mudança, em vez de ficar se culpando quando passasse por elas.

ESTRATÉGIA CIENTÍFICA 4: TRANSFORME DIAS RUINS EM INFORMAÇÕES ÚTEIS

A. J. identificou corretamente todos os seus momentos cruciais e comportamentos vitais — desde o primeiro dia? Ela acertou as seis fontes de que precisava para seguir os comportamentos vitais? Não.

Como todos nós, A. J. precisou aprender o que funcionava para ela e o que não funcionava e fazer ajustes. Por exemplo, ela logo começou a enxergar fontes de influência imprevistas que conspiravam contra seus planos. Infelizmente, uma delas era o pai. Todo sábado, ela e o marido jantavam com o pai dela — ele mesmo um lendário fumante inveterado. Estar perto dele, na casa dele, naquele ambiente tabagista familiar, era insuportavelmente difícil para A. J.

Mas em vez de fumar com o pai e depois se sentir culpada e desistir da tentativa de mudança, ela notou o que acontecia na companhia do pai e depois usou essa informação em benefício próprio. Ela atualizou seu plano de mudança: começou reduzindo as visitas à casa do pai, e depois esforçou-se muito para encontrar com ele em ambientes mais seguros. Ao revisar seu plano de mudança, A. J. transformou um dia ruim em informações úteis.

É importante entender esse processo de ajuste, porque por mais que seu plano inicial de mudança seja brilhante, se você está lidando com hábitos de longa data ele não vai funcionar. Tudo bem, pode funcionar por algum tempo, mas cedo ou tarde um momento crucial vai chegar e você cederá à tentação sem fazer cerimônia. Você vai ter um dia ruim.

É nesse momento que seu teste começa de verdade. Ao enfrentar o que parece um fracasso humilhante, você vai ficar deprimido ou curioso. Vai ficar deprimido se começar a se culpar, se desencorajar e recair num excesso total — apenas piorando as coisas e baixando sua autoestima. Se você ficar curioso, vai se distanciar e examinar os dados, *aprender* com o que aconteceu, e então *ajustar* o plano. Portanto, aí está a sua escolha. Você pode bater numa nova barreira, ficar deprimido e desistir, ou pode experimentar essa mesma dificuldade, ficar curioso, e *transformar um dia ruim em informações úteis*.

APLICANDO A CIÊNCIA DA MUDANÇA NO TRABALHO

Já examinamos o tabagismo e a perda de peso, mas como essas quatro estratégias científicas podem ajudar você a resolver um problema no trabalho? Digamos que você esteja tentando desemperrar sua carreira. Como poderia desenvolver, testar e alterar um plano de mudança pessoal em seu benefício?

1. Identifique momentos cruciais. Você começa examinando seu típico dia de trabalho e percebe que a maior barreira que impede que você seja visto como um colaborador importante é o fato de estar constantemente sendo desviado de suas funções principais para desempenhar tarefas que não são muito importantes para o sucesso da empresa. Sua tarefa principal é essencial para o sucesso da organização, mas você também preenche seu tempo com tarefas tangenciais que muitas vezes desviam sua atenção do que é mais importante. Aí você se pergunta: “Quais são os momentos cruciais que me impedem de me concentrar na minha tarefa principal?” Você logo percebe que seu maior desafio surge quando um colega pede que você assuma uma nova tarefa e você fica preocupado em dizer não. Você não quer decepcionar ninguém. Esse é o seu momento crucial. Alguém pede que você assuma uma tarefa e você se sente obrigado a dizer sim.

2. Crie comportamentos vitais. Em seguida, você pensa num possível comportamento vital feito sob medida. Que ações você precisa empreender nesse momento crucial? Você fala com amigos, estuda o que fazem outras pessoas que não parecem se sentir obrigadas a sempre dizer sim e conclui que seu comportamento vital é: *Nunca assuma um compromisso na hora. Prometa pensar na solicitação e responder em 24 horas*. Esse comportamento vital se tornará a regra que você vai seguir. Você não vai tomar essa decisão toda vez, vai simplesmente implementá-la.

3. Use todas as seis fontes de influência. Por exemplo, comece abordando as fontes mais óbvias. Sabendo dessa dificuldade para dizer não, você decide melhorar sua habilidade: faz um curso de assertividade e lê sobre o assunto. Além disso, fala do seu problema com seu chefe, que promete apoiar seus esforços para se concentrar em tarefas importantes. Agora você se sente preparado.

4. Transforme dias ruins em informações úteis. Por duas semanas, você se mantém na

tarefa. Concorde em fazer alguns serviços ocasionais, mas somente quando isso faz sentido estrategicamente e você está com alguma folga no cronograma. Aí, um dia, alguém pede ajuda numa tarefa tangencial — e sugere que o chefe dele iria gostar se você ajudasse. De fato, ele insinua que você será visto com maus olhos se não der uma mão. Assim, você concorda e atrasa o seu próprio trabalho, que já é bastante complexo. De início, você se martiriza por ter cedido a um pedido tangencial, mas aí lembra que a melhor reação é tomar medidas corretivas. Da próxima vez, quando alguém com autoridade aparecer com uma tarefa, você vai conseguir mais apoio social (habilidade social) para seu comportamento vital, encaminhando essa pessoa para o seu chefe, que então pode tomar a decisão. Você transforma um dia ruim em informações úteis, segue com seu plano, faz um ajuste ocasional e acaba melhorando sua avaliação de desempenho.

Portanto, agora sabemos o que dizer ao nosso amigo Tim, que está tentando perder peso. A boa notícia é que ele percebeu que precisava abordar várias influências — em uníssono — para encarar seu desafio de perder peso. Mas ele esqueceu uma parte importante do processo científico. Se ele espera ter êxito no futuro, também precisa criar um plano baseado em seus desafios pessoais, não na última moda ou na recomendação de um amigo entusiasmado. Então, como pesquisador e pesquisado, ele precisa implementar o plano, estudar os resultados, transformar um dia ruim em informações úteis e continuar fazendo isso até vencer todos os desafios, até o último. É assim que problemas que parecem impossíveis se transformam em soluções que são inevitáveis.

COMECE A FAZER ANOTAÇÕES

Enquanto exploramos a ciência da mudança pessoal, vamos examinar uma das ferramentas científicas mais importantes que você possui: *o lápis (ou o seu equivalente eletrônico, o teclado)*.

Como esses instrumentos humildes podem desempenhar um papel significativo em seu esforço de mudança? Você vai se surpreender. Considere esta impressionante descoberta: uma equipe de pesquisadores da Universidade de Nova York trabalhou com alunos cujas notas eram afetadas negativamente porque eles procrastinavam a hora de estudar. Eles deram à metade dos procrastinadores informações sobre como melhorar seus hábitos de estudo. A outra metade recebeu as mesmas informações — além de lápis e papel. Os pesquisadores disseram: “Decidam agora onde e a que horas vocês vão estudar semana que vem, e *anotem*.”

Aqueles que anotaram seu plano estudaram mais que o dobro de horas daqueles que não anotaram.⁹ Estudos variados mostram que simplesmente escrever um plano aumenta suas chances de sucesso em mais de 30%.¹⁰

Portanto, comece agora. Pegue um pedaço de papel para anotar as ideias que vêm à sua mente sobre seus momentos cruciais. Depois se esforce ao máximo para pensar nos comportamentos vitais que mais ajudarão você nesses momentos. Também, ao ler os próximos cinco capítulos, anote seu plano para arregimentar todas as seis fontes de influência. Depois identifique o que está funcionando e o que não está e faça ajustes. Se você mantiver um diário

da evolução do seu plano, vai cometer novos erros, não repetir os antigos. O objetivo aqui não é perfeição, mas progresso. Registrando seus planos, você aumentará sua capacidade de cumpri-los, melhorará sua motivação para mudar e expandirá sua capacidade de aprender e fazer ajustes durante o processo.

AS SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA

Fonte 1

Ame o que você odeia

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

A esta altura, já deve ter ficado bastante claro que, quando o assunto é mudar a nós mesmos, o melhor é usar estratégias de cada uma das seis fontes de influência — especialmente aquelas que estão trabalhando contra nós no momento. Se não o fizermos, vamos ficar em desvantagem numérica e sem sorte. Portanto, para ajudar a facilitar essa tática, vamos direto para a Fonte 1, *motivação pessoal*, e ver o que ela tem a oferecer para um Mudador iniciante.

Quando se trata de mudar a nós mesmos, encontramos um grande desafio: as coisas que *deveríamos* fazer muitas vezes são tediosas, desconfortáveis e até dolorosas. Logo, não queremos fazê-las. Bem, isso não está totalmente certo. Queremos fazê-las, sim — de forma abstrata, apenas não na vida real. Queremos fazê-las no futuro, não no presente.

Por exemplo, quando o psicólogo Daniel Read pediu a indivíduos que fizessem uma lista de compras, ele descobriu que, se fossem comprar o que iriam comer *naquele momento*, 74% deles escolhiam o tentador chocolate em vez de frutas saudáveis. Nenhuma surpresa até aí. Mas se ele pedisse que escolhessem o que iam comer *dali a uma semana*, 70% escolhiam as frutas.¹ Nós queremos fazer a coisa certa, em algum ponto do caminho.

Seguindo o exemplo dos pesquisados de Read, nós também temos planos de mudar — amanhã. Vamos levantar cedo, comer frutas saudáveis e evitar o chocolate, fazer exercícios vigorosos, estudar artigos de jornal chatos porém importantes que vão ajudar na nossa carreira e parar de perder a paciência. Isso mesmo, amanhã vamos ser uma verdadeira fortaleza.

Não seria preciso falar tanto no amanhã se pudéssemos descobrir um jeito de gostar de fazer a coisa certa hoje. Somos bons em fazer o que gostamos. Se gostássemos de fazer o que é bom para nós, não precisaríamos *resistir* aos nossos impulsos de curto prazo (o que nunca é fácil); nem precisaríamos *eliminar* esses impulsos completamente (o que às vezes é impossível). Se pudéssemos *transformar* nossa aversão em atração, seríamos invencíveis.

Mas será que é possível amar o que você odeia?

TEM GENTE QUE AMA O QUE VOCÊ ODEIA

Para ver como certas pessoas encontram uma maneira de amar o que a maioria certamente detestaria, vamos visitar um grande bairro localizado do outro lado da baía de Guanabara, perto da cidade do Rio de Janeiro. Ali, vamos encontrar Valter dos Santos falando empolgadamente do trabalho que ele e seus colegas fazem todo dia. Ao ouvir Valter falando do emprego, você não consegue deixar de notar que ele mais parece um relações-públicas do que um operário que ganha por hora.

Ele começa dizendo:

— Sou catador há 26 anos. Tenho orgulho de ser catador.

Valter continua falando com entusiasmo sobre viver no centro do movimento ecológico, onde ele e seus colegas fazem um dos trabalhos mais importantes que alguém possa imaginar.

Depois, Valter veste cuidadosamente um par de luvas esfarrapadas, corre para um gigantesco monte de lixo e começa a revirar as porcarias mais fedorentas do mundo. Valter é um catador de lixo. Ele, junto com milhares de outros catadores, extrai materiais recicláveis no Jardim Gramacho — um dos maiores lixões do mundo. Apesar de trabalhar em condições que dariam ânsia de vômito até a uma barata, Valter e seus colegas se orgulham e até sentem prazer em seu trabalho.²

VOCÊ CONSEGUIRIA AMAR O QUE ODEIA?

Valter e seus colegas encontraram uma maneira de sentir satisfação numa tarefa que enojaria a maioria dos seres humanos. Mas como? Já que resolver nossos maus hábitos muitas vezes requer que façamos algo que achamos nojento, tedioso ou estressante, como seria se nós conseguíssemos reagir como os catadores?

Acontece que isso é possível. Considere um dos nossos Mudadores, Louie C. Depois de uma década sofrendo de um prejudicial vício de consumo, Louie finalmente venceu seu desejo ardente de comprar toda nova bugiganga que aparecia. Não foi uma tarefa fácil, considerando que em casa, no trabalho e no lazer, Louie ficava surfando na internet procurando ofertas. Num determinado ponto, ele acumulou mais de um quarto de milhão de dólares em dívidas e abriu falência pessoal; no seu pior momento, vendeu o carro da mãe e usou o dinheiro para comprar uma cabeça de alce empalhado para sua sala de estar.

Como Louie mudou sua vida? Quando a polícia apareceu à porta de sua casa (a pedido

da mãe) e o juiz mandou que ele escolhesse entre a prisão ou o tratamento, Louie decidiu que estava na hora de mudar. Como o resto dos Mudadores, a reviravolta de Louie requeria uma variedade de estratégias, mas uma delas veio de uma fonte surpreendente. Louie aprendeu a sentir prazer com o que antes detestava. Veja como ele descreveu a reviravolta.

— Eu não achava que isto podia acontecer — Louie explicou. — Mas agora fico horrorizado pensando em como eu perdia o controle dos meus gastos. E o que é mais estranho é que agora fico meio empolgado em ver minhas economias aumentando. Sinto-me outra pessoa. Agora, quando fico tentado a fazer uma compra por impulso, sinto prazer em saber que não estou mais vendendo meu futuro para comprar a bugiganga do momento.

VEJA, SINTA E ACREDITE NO FUTURO

Ouvindo Louie com atenção, você notará que um dos segredos para apreciar uma atividade que ainda não está conectada com o centro do prazer está em nossa capacidade de ver, sentir e acreditar no futuro que ela irá nos trazer. É possível diminuir o prazer imediato de um mau hábito ligando-o à dor que ele eventualmente irá nos causar. Da mesma forma, contemplando o prazer que um bom hábito eventualmente produzirá, podemos tornar o próprio hábito mais agradável. A boa notícia é que quando fazemos o esforço de considerar os efeitos a longo prazo das nossas ações, podemos superar nossa inerente inclinação para o curto prazo. Pensar diferente de fato reprograma o cérebro.³

Infelizmente, para a maioria de nós é difícil começar essa reprogramação, por causa da enorme dificuldade que é manter nosso futuro em mente, uma vez que nosso presente é sempre tão real, motivador, e está na nossa cara. Por isso os seres humanos são tão notoriamente míopes. Sabemos o sabor que um delicioso chocolate vai ter *agora*, mas não conseguimos sentir nenhum dos efeitos que a nossa escolha terá no futuro. No calor de uma discussão com nosso/a parceiro/a, sabemos quão prazeroso é dar um golpe baixo, mas nosso futuro — como as coisas *poderiam* ser se engolíssemos o orgulho e pedíssemos desculpas — tipicamente não está em mente, portanto não oferece nenhuma motivação naquele momento.

No trabalho, quando o chefe nos pergunta se uma decisão insensata que ele acaba de apresentar à equipe faz sentido, sabemos como vai ser discordar dele em público (todos já tivemos nossa cota de olhares tortos e reprimendas), então não estamos exatamente pensando em como vai ser conviver com sua decisão equivocada mais tarde.

Em resumo, quando encaramos a escolha de ter prazer agora ou pagar mais tarde, muitas vezes pensamos apenas no agora. Isso significa que, quando vamos decidir se queremos atender aos nossos interesses imediatos, precisamos tomar medidas para ver, sentir e acreditar no futuro que iremos enfrentar se continuarmos satisfazendo nossos impulsos. Aqui estão cinco táticas para transformar nosso futuro num aliado da mudança.

TÁTICA 1: VISITE SEU FUTURO PREVISÍVEL

A cada oito segundos, um *baby boomer*² chega aos 65 anos de idade nos Estados Unidos, e mais da metade deles estará provida, na sua aposentadoria, de pouca coisa além dos vencimentos da previdência social e de cabelos ralos. A maioria dos americanos de 45 anos tem menos de 50 mil dólares guardados para a aposentadoria.⁴ Muitos deles estão fadando seus anos dourados a ser um período de dificuldades financeiras porque se recusaram a contemplar o que de fato acontecerá com eles quando pararem de receber um salário. Eles não viveram simplesmente em negação; viveram numa ignorância cuidadosamente elaborada.

Se você encara um destino semelhante porque acha difícil se motivar a fazer sacrifícios a curto prazo, existe uma cura. *Visite o seu futuro previsível* — hoje. Seu futuro previsível é a vida que você vai ter se continuar se comportando como se comporta atualmente. É a vida que está vindo em sua direção — mas que não é motivadora porque você não está vivendo nela atualmente.

Com um pouco de imaginação, você pode puxar esse futuro desagradável para cá e plugá-lo nas suas decisões atuais. Uma maneira poderosa de fazer isso é viajar até o seu futuro. Uma experiência como essa pode remoldar profundamente seus sentimentos sobre suas escolhas, quando os discursos de encorajamento e os “mea-culpas” que você já tentou não surtiram nenhum efeito.

Por exemplo, se o assunto for suas finanças, pense numa visita que você pode ter feito recentemente a um conhecido que está vivendo agora com nada mais que a aposentadoria do governo e sofre por causa disso. Essa pessoa poderia ser você. Ou calcule quanto você vai ter para viver depois da aposentadoria se continuar com seus padrões de gastos e de poupança atual — e aí tente viver com essa quantia por um mês. Visite seu futuro eu: prove da sua futura comida, sente-se nos seus futuros móveis e ande no seu futuro carro. Essa experiência pode mudar sua vida.

Nossa incapacidade de ver nosso futuro é particularmente perturbadora quando certos aspectos não vão acontecer garantidamente — mas terão consequências desastrosas caso aconteçam. Sob essas circunstâncias, pode ser até mais importante examinar pessoalmente o que pode acontecer com você — num dia ruim.

Considere Jacob L., outro de nossos Mudadores. Aos seus vinte e poucos anos, ele estava seriamente viciado em pornografia na internet, muitas vezes gastando mais do que todo o seu tempo livre e boa parte de sua renda com esse hábito.

— Eu achava que aquilo não me faria mal — Jacob explicou —, até que um dia, no trabalho, caí em mim quando vi um colega e amigo (que também era muito fã de pornografia) sendo levado algemado para fora do prédio. Acontece que ele havia tirado fotos da filha do vizinho se despindo e depois as salvou no computador. Quando ele exibiu acidentalmente uma das fotos no seu laptop durante uma reunião, foi flagrado e arrastado para a cadeia.

“Foi horrível — Jacob continuou. — Mesmo eu não tendo feito nada parecido, aquelas algemas pareciam estar apertando os meus punhos. Foi como se eu pudesse ter uma visão privilegiada do meu futuro provável, e esse aviso bateu forte.

Vislumbrar a pior situação possível muitas vezes leva as pessoas a mudar — em todas as áreas da vida, não só nos vícios. Considere andar de bicicleta — um hábito saudável. Mas e se você anda sem capacete? Provavelmente nada de grave vai acontecer com você. Mas há a

improvável, porém horrível, possibilidade de um ferimento na cabeça. Mesmo assim, já que o risco de machucar a cabeça é tão pequeno, quem estará mais inclinado a usar um inconveniente capacete (e perder a sensação do vento nos cabelos)?

Para responder a essa pergunta, um dos autores falou com sua vizinha — uma enfermeira de pronto-socorro — e perguntou quantos funcionários do pronto-socorro usam capacete para andar de bicicleta ou de moto.

— Todos nós! — ela exclamou. — Nós trabalhamos num *pronto-socorro*. Vemos em primeira mão o que acontece com os motociclistas quando eles são atropelados por um carro ou um caminhão. Muitas vezes é fatal. Por isso chamamos a moto de “fábrica de doadores”. Quem não usa capacete destrói o cérebro num acidente, e aí nós usamos o resto dos órgãos em transplantes.

Obviamente, os funcionários do pronto-socorro *pensam* diferentemente da maioria do público sobre os capacetes porque eles têm *experiências* diferentes. Eles veem ao que pode levar a uma prática arriscada. Quando o assunto são nossos hábitos arriscados, insalubres e problemáticos, precisamos jogar um facho de luz nas piores situações razoavelmente possíveis antes de vivê-las. Em vez de ignorarmos de maneira proposital os dados, precisamos colocá-los agora em primeiro plano na nossa mente, enquanto eles podem nos ajudar a seguir na direção correta, antes que seja tarde demais. Criar uma maneira tangível de visitar seu futuro previsível é um meio poderoso de fazer isso.

TÁTICA 2: CONTE A HISTÓRIA TODA COM RIQUEZA DE DETALHES

Muitos de nós já demos uma olhadinha no futuro e sabemos muito bem o que vai acontecer se continuarmos seguindo o insalubre caminho atual. Mas nós simplesmente não sentimos isso. E não sentimos porque usamos truques mentais para evitar sentir. Só pensamos na verdade parcial e conveniente. Por exemplo, dizemos “poderia”, mesmo sabendo que a verdade é “com certeza”. Presumimos que nosso destino vai seguir a sorte, não as leis naturais. Sobretudo, desviamos nossa atenção do futuro previsível preenchendo a mente com a experiência atual. Em resumo, criamos enormes lacunas na verdade — em vez de enxergar os detalhes sórdidos.

Mudadores evitam isso. Ao encarar tentações, eles tomam o cuidado de se lembrarem de toda a história. Considere Michael V., ex-presidiário alcoólatra e um dos nossos incríveis Mudadores. Michael começou a beber muito novo, e rapidamente passou da bebida às drogas e das drogas ao crime — para custear sua dependência. Depois de vários anos de arrombamentos, furtos e dependência, Michael perdeu a esposa, a família, a maioria dos amigos, todos os seus bens e eventualmente a liberdade — indo parar na prisão.

Como veremos no restante deste livro, Michael usou estratégias de influência de cada uma das seis fontes para recuperar sua vida. Referindo-se à Fonte 1, motivação pessoal, Michael explicou como criar o hábito de *contar a história toda com riqueza de detalhes* funcionou em seu benefício.

— Quando vejo TV, aparece um anúncio mostrando um grupo de pessoas tomando martinis num piano-bar. Até hoje, esse comercial consegue levar meus pensamentos numa direção perigosa. Minha inclinação natural é começar a pensar: “Eu posso fazer isso.” Claro, sou um alcoólatra em recuperação, mas por que não poderia beber socialmente com amigos? Que mal pode haver nisso?

“Mas essa não é a *minha* história, nem é a história *toda*. Minha história é diferente. Se eu me juntar ao grupo no piano-bar, vou tomar o martini. Aí vou voltar no dia seguinte. Então, vou começar a tomar bebidas mais fortes, logo vou tomar um porre, e um dia vou acordar numa poça de vômito e talvez até na cadeia. E, a propósito, isso não é apenas o que *pode* acontecer comigo. É o que *vai* acontecer comigo.”

Você notará que, ao contar a história, Michael não apenas conta a história toda; ele também usa uma linguagem detalhada. Em vez de sugerir que beber lhe faz mal, ele descreve as possíveis consequências em detalhes vibrantes. O poder da tática de rotulação de Michael não é algo que só ele conhece; na verdade, ela é baseada em ciência de verdade. Por exemplo, pesquisas atuais demonstram que indivíduos que guardam dinheiro para uma “poupança de longo prazo” genérica são menos fiéis em suas contribuições mensais do que aqueles que decidem criar uma conta chamada “Telhado Novo”.⁵ Rótulos específicos e significativos identificam consequências específicas, portanto são muito mais motivadores do que termos genéricos.

Então, ao contar toda a sua história, use uma linguagem vibrante. Substitua termos inofensivos como “insalubre” e “problemático” por palavras fortes como “falido”, “divorciado” e “enfisema”. Pare de se reconfortar com histórias da carochinha, linguagem inocente e meias-verdades.

Use o mesmo tipo de linguagem forte e detalhada quando descrever o que vai acontecer se você agir certo. Por exemplo, você não vai simplesmente ficar saudável; vai brincar de pega-pega com seus netos. Não vai simplesmente ter mais dinheiro quando se aposentar; vai fazer um cruzeiro no Mediterrâneo. Ao considerar tanto suas ações salutareas quanto as insalubres, você merece toda a verdade, a verdade detalhada, e nada além da verdade.

TÁTICA 3: USE “PALAVRAS DE VALOR”

Para esta próxima tática, vamos fazer uma visita rápida a um dos mais fascinantes restaurantes e centros de reabilitação do mundo — Delancey Street, em São Francisco, Califórnia. É ali que vamos encontrar Mimi Silbert, a fundadora e o gênio por trás da mais bem-sucedida instituição de transformação de vida do planeta. Toda a organização é administrada por Mimi e 1.500 residentes — cada um com uma média de 18 condenações criminais. Delancey Street acolhe dependentes de drogas e criminosos e transforma mais de 90% deles em cidadãos produtivos.

Com um aproveitamento quase perfeito num campo em que um índice de sucesso de 5% é o normal, você pode apostar que a dra. Silbert se vale de todas as seis fontes de influência para fazer sua mágica. Quando o assunto é aprender a amar o que você odeia, Mimi

explica como ela ensina ex-traficantes, ladrões, chefes de gangues e prostitutas a ligar suas ações aos seus valores.

— Falamos de valores o tempo todo. Até quando estamos ensinando um novo residente a pôr a mesa enquanto ele está em abstinência de crack, não falamos apenas de facas e garfos, falamos de orgulho. Falamos de mostrar respeito por aqueles que vão se sentar a essa mesa. Você não está apenas pondo uma mesa; está trabalhando em equipe. Você está fazendo sua parte do trabalho. Você não está decepcionando as pessoas. Você está se tornando confiável. São valores, valores, valores, o tempo todo.

O que Mimi está explicando não é apenas uma questão semântica. Trata-se de manter em mente as razões mais importantes por trás de suas ações e seus sacrifícios atuais. Por exemplo, os catadores brasileiros do Jardim Gramacho sentem prazer em seu trabalho porque não se concentram nos elementos desagradáveis de revirar lixo, mas ligam suas atividades aos seus valores. Nas palavras deles, estão ajudando a salvar o planeta. Num mundo cheio de poluidores, eles são “mestres do verde”.

Você pode receber os mesmos benefícios de seus desafios pessoais. Abandone a obsessão pelos aspectos desagradáveis do que você precisa fazer e se concentre nos valores que está pondo em prática. As palavras que você usa para descrever o que está fazendo afetam profundamente sua experiência do momento crucial. Por exemplo, ao aderir a uma dieta de redução calórica, não sabote sua motivação descrevendo sua escolha como “passar fome” ou “se privar”. Você está fazendo bem mais do que manipular calorias. Está cuidando da saúde; está se mantendo fiel à sua promessa; está se sacrificando para ter forças para brincar com os netos, no futuro. Essa diferença na descrição pode parecer pequena, mas as palavras importam. Elas direcionam o cérebro para os aspectos positivos ou negativos do que você está fazendo.

Um exemplo interessante do poder de rótulos de valor vem do psicólogo Lee Ross, de Stanford. Ele fez pessoas jogarem um jogo no qual podiam cooperar ou competir. A cada rodada, os participantes precisavam decidir se iriam compartilhar dinheiro com os outros ou guardá-lo para si próprios. Metade dos participantes ouviu que o jogo se chamava “Jogo da Comunidade”. Ele foi apresentado à outra metade como o “Jogo de Wall Street”. Ambos os grupos jogaram exatamente o mesmo jogo, mas o segundo grupo, em média, roubou, mentiu e trapaceou muito mais. Ao ligarem suas ações à imagem que têm de “Wall Street”, os participantes (e isso é muito lamentável) se sentiram mais à vontade agindo como canalhas e se orgulhando disso. Ao contrário, aqueles que usaram a palavra “comunidade” se sentiram bem lucrando menos porque estavam se sacrificando pelo “bem comum”.⁶

Aprenda com a dra. Silbert e com Ross. Escolha com cuidado as palavras que vai usar para descrever seus comportamentos vitais. Você não está apenas renunciando às suas coisas favoritas; está mantendo uma promessa consigo mesmo. Não está apenas subindo pelas escadas; está optando pela saúde. Em resumo, está apoiando seus valores — e essa ideia pode trazer muita satisfação.

TÁTICA 4: TRANSFORME ISSO NUM JOGO

A seguir, vamos viajar para a Nova Zelândia e observar dois times de 13 grandalhões trocando empurrões e pontapés para controlar uma bola de couro. O que, exatamente, essas pessoas estão fazendo? Estão ocupadas com o esporte do rugby — e estão fazendo isso por *diversão*. Estão se divertindo porque transformaram a troca de bofetadas numa competição com ganhadores e perdedores, placares divulgados, uniformes e prêmios.

Ao encarar um desafio pessoal, muitos Mudadores aumentam sua motivação pessoal transformando tarefas em jogos. Um *jogo* tem três elementos importantes:

1. Tempo limitado.
2. Um pequeno desafio.
3. Um placar.

Por exemplo, Peter K., um Mudador que mora perto de Toronto, finalmente conseguiu completar sua tese de doutorado transformando-a num jogo. Por anos ele procrastinou a tarefa de escrever o livro de 180 páginas que seria sua dissertação. Ameaças de seu orientador, uma promoção pendente que dependia do documento final e súplicas de seus entes queridos não conseguiam fazer Peter enfrentar a difícil missão.

Mas um dia Peter transformou tudo num jogo. Primeiro ele se deu noventa dias para terminar. Tarefas se tornam jogos quando você está correndo contra o relógio. Em seguida, Peter dividiu os noventa dias em etapas de um dia. A cada dia ele produziria duas páginas.

— Duas páginas eu consigo escrever até plantando bananeira — Peter explicou.

Ao dimensionar o desafio de acordo com seu nível atual de motivação, Peter aumentou sua probabilidade de agir. Cada dia seria uma “vitória” se ele apenas terminasse duas páginas. Dividir o objetivo em pedaços pequenos foi enormemente motivador para Peter, pois lhe deu noventa triunfos durante o processo todo, em vez de um só grande sucesso no final.

Em seguida, Peter tirou uma foto de si mesmo usando a beca de doutor e a cortou em noventa pedaços. Cada dia em que Peter concluía suas páginas, ele colava uma peça do mosaico num quadro no seu quarto. Depois de três semanas, Peter contou envergonhadamente:

— Fico constrangido em admitir quanto me fazia feliz o simples ato de colar um pedaço da minha foto no quadro. Era o momento mais emocionante do dia.

Ao dividir seu objetivo em pequenas vitórias, estabelecer um período de tempo limitado, e desenvolver uma maneira significativa de marcar o placar, Peter transformou algo detestável em algo surpreendentemente motivador, tornando a ação divertida. Quando ele recebeu o ph.D., seu chefe lhe deu um aumento de 10 mil dólares por ano. *Isso*, sim, é divertido.

É difícil exagerar ao falar de quão mais fácil fica amar o que você odeia se você transformar uma tarefa difícil num jogo. Outro exemplo motivador de aprender a amar o que você odeia vem de jovens diabéticos. Imagine como seria difícil fazer uma menininha de 11 anos, recém-diagnosticada, aplicar seis dolorosas injeções por dia em si mesma. Quem consegue amar uma injeção? Por sorte, a grande maioria das crianças de hoje consegue seguir bem esse regime porque o objetivo da manutenção a longo prazo foi transformado num jogo.

Várias vezes por dia, as crianças põem uma gota de sangue num medidor que lhes dá um “placar”. Elas sabem que estão ganhando se o placar ficar entre 60 e 120 — um índice de glicemia saudável. Portanto, agora elas estão jogando um jogo. Elas têm um período de tempo limitado (a cada duas horas); um pequeno desafio (ficar entre 60 e 120); e um placar (a leitura atual).

Esses três elementos transformam o sacrifício de se preocupar com a própria saúde a longo prazo num jogo contagiante e motivador. Não estamos sugerindo que essas crianças diabéticas preferem o jogo do teste de glicemia a uma hora jogando Wii — mas a experiência do processo de controle da diabetes muda profundamente quando ele é dividido dessa forma. Isso também transforma algo distante e impreciso (a manutenção da saúde) em algo a curto prazo e que pode ser controlado. Concentrando-se no curto prazo e transformando a tarefa num jogo, muito mais crianças diabéticas agora estão obtendo sucesso a longo prazo, no que diz respeito a viver uma vida longa e saudável.

TÁTICA 5: CRIE UMA DECLARAÇÃO DE MOTIVAÇÃO PESSOAL

Considere a experiência da notável Mudadora Rosemary C. Ela escapou de uma vida de prostituição, tráfico e dependência de heroína e se transformou numa cidadã saudável e sem vícios. Ela fez isso se valendo muito de, imagine só, uma frase simples que ela lia sempre que as tentações tomavam conta dela. Recitando sua declaração, simples, porém pessoalmente poderosa, Rosemary vislumbra essa pessoa — sua versão saudável e sem vícios — e punha essa visão em primeiro plano na mente toda vez que enfrentava uma tentação.

Tudo começou quando Rosemary corajosamente deixou as ruas para trás e foi trabalhar como auxiliar administrativa para uma mulher que admirava profundamente. Um dia, Rosemary completou uma tarefa difícil um pouco antes do prazo e entregou-a orgulhosamente à chefe. Quando Rosemary se preparava para ir embora, sua chefe olhou para o documento bem-escrito, olhou de novo para Rosemary e disse:

— Obrigada por ser tão confiável.

— Confiável? — Ninguém jamais a havia chamado de confiável. Ela também jamais havia se visto dessa maneira. Já fora descrita como piranha, traficante ou viciada, mas jamais como confiável.

Essa palavra se tornou a âncora de Rosemary. Pelos dois anos seguintes, durante momentos cruciais em que se sentia tentada a desistir de suas aspirações, ela prometeu a si mesma que antes de tomar uma decisão iria recitar uma breve declaração que dizia: “Eu não sou uma piranha. Não sou traficante. Não sou viciada. Sou o tipo de pessoa em quem os outros podem confiar.” Não era nada muito eloquente, mas abalava Rosemary profundamente a maioria das vezes em que ela a recitava. E afetava fortemente o jeito que ela se sentia em relação à decisão que estava para tomar. Suas tentações pareciam menos interessantes. Fazer as coisas certas parecia um pouco mais satisfatório.

Onde está Rosemary hoje? Ela acaba de receber seu diploma universitário. Isso é ser bem

confiável.

Portanto, ao fazer o seu melhor para continuar no caminho certo, lembre-se de Rosemary. Ao enfrentar momentos cruciais durante os quais você precisa decidir se vai continuar seguindo seu plano de exercícios, controlando seu orçamento, levantando toda manhã e pegando nos livros para avançar em sua carreira, ou fazendo qualquer outra coisa desafiadora, use o poder de uma Declaração de Motivação Pessoal para reprogramar o que você acha da sua escolha.

Uma boa declaração pode incluir referências ao seu futuro previsível. Pode contar toda uma história, com riqueza de detalhes, que você talvez ignorasse nesses momentos. E ela deve ser cheia de palavras de valor.⁸ Uma das maneiras mais simples de criar um rascunho de Declaração de Motivação Pessoal é pedir que um amigo de confiança faça uma *entrevista motivacional* com você. É um processo prático, mas poderoso, que começa com uma simples conversa estruturada.

Para ver o quanto essa conversa especial pode ser poderosa, vamos voltar ao pronto-socorro por um momento. Mas desta vez não estamos falando de capacetes e transplantes de órgãos. Em vez disso, estamos frente a frente com um garoto de 14 anos embriagado.

Você está cuidando de um jovem que desmaiou depois de beber a noite inteira. Para complicar as coisas, o garoto estava bebendo *sozinho* — um sinal alarmante de que ele está à beira do alcoolismo. E você não é uma assistente social, você é uma enfermeira. O garoto já está sóbrio, e os pais estão esperando para levá-lo para casa. Você tem de 15 a 20 minutos para fazer *algo* que o ajude a encontrar alguma motivação para mudar — um tempo desesperadoramente curto para o que parece ser um problema sério.

Estudos recentes solicitaram que profissionais de pronto-socorro conduzissem entrevistas motivacionais com pacientes em circunstâncias parecidas e descobriram que essa breve conversa pode ter um efeito poderoso. Há provas esmagadoras de que aqueles que passam por ela têm muito mais probabilidade de mudar — e manter a mudança por muito tempo depois que a conversa no pronto-socorro acaba.⁹

Depois de cuidar dos ferimentos dos pacientes, os funcionários faziam uma entrevista de 15 a 20 minutos na qual pediam que os pacientes discutissem o futuro que gostariam de ter, como chegariam lá, e assim por diante. No final, os participantes criavam uma declaração poderosa sobre seu futuro previsível e seu futuro ideal, junto com algumas ideias sobre o plano para conseguirem o que queriam. Quando indivíduos são levados a visualizar por conta própria o que acontecerá se eles mudarem e se não mudarem (mesmo que só por poucos minutos), muitos melhoram profundamente sua vida.

RESUMO: AME O QUE VOCÊ ODEIA

Ao trabalhar no seu esforço de mudança, livre-se da ideia de que o sucesso vai requerer uma vida de renúncias. Você pode tomar medidas para mudar o que sente sobre escolhas negativas e positivas tornando seu provável futuro evidente, forte e real. Você pode aprender a amar o

que odeia. Para fazer isso, mantenha em mente as seguintes táticas:

Visite seu futuro previsível. Existe uma maneira de ter uma visão clara do seu futuro mais provável? Visite alguém ou algum lugar bem próximo do que você acredita estar à sua espera. Quanto mais real você torna a visita, mais influência ela tem sobre sua vida.

Conte a história toda com riqueza de detalhes. Quais são as descrições específicas que resumem onde você está ou para onde está indo?

Use palavras de valor. Você sabe o sacrifício que está fazendo — mas *por que* está fazendo? A que princípio você está aderindo? Que qualidade está desenvolvendo? Que padrão está adotando?

Transforme isso num jogo. Existe alguma maneira de estabelecer um cronograma ou pequenos marcos durante o processo de atingir seu objetivo maior? Existe alguém com quem você possa competir para se encorajar?

Crie uma declaração de motivação pessoal. Restabeleça contato com seus motivos para mudar durante momentos cruciais preparando uma Declaração de Motivação Pessoal. Invoque seu futuro previsível. Conte a história toda com riqueza de detalhes. Use palavras de valor de uma forma concisa, para mudar o que você sente quando mais precisar.

PRÓXIMOS PASSOS

Reveja cada uma das cinco táticas e decida qual a que melhor se adapta às suas necessidades. Inclua uma ou mais em seu plano de mudança por escrito. Como todas as táticas da Fonte 1 lidam com a forma de você *pensar* no futuro e no presente, basta pensar para usá-las. Isso as torna imediatamente disponíveis e totalmente sob seu controle. A Fonte 1 pode ser uma aliada maravilhosa.

No entanto, não esqueça: até agora, só examinamos uma fonte de influência. Se usada de forma isolada, uma tática provavelmente será insuficiente para motivar ou viabilizar a mudança. Portanto, continue lendo. Aprenda táticas de cada uma das seis fontes e depois aplique-as cuidadosamente juntas. Não há por que enfrentar um tiroteio armado apenas com uma pistolinha de brinquedo.

² Nome dado aos indivíduos da geração nascida nos Estados Unidos na explosão populacional do país que se sucedeu ao fim da Segunda Guerra Mundial. (N.T.)

Faça o que você não consegue

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Lembre-se de uma época em que você estava fazendo progressos rumo a uma meta pessoal, mas acabou saindo da linha. O que sentiu por si mesmo no dia seguinte? Se você é como a maioria de nós, se sentiu péssimo. Mas sua decepção provavelmente não durou muito porque, se você também é um ser humano normal, se levantou, sacudiu a poeira e em seguida se culpou por ser um molenga, por não ter a motivação pessoal para seguir com seu plano até o fim.

Agora, por que alguém apontaria o dedo da culpa para sua *própria* falta de motivação? Porque isso parece válido. Considere sua última dificuldade. Você enfrentou a tentação e a tentação venceu. Seu parceiro fez algo insensível, e você sentiu um comentário sarcástico perfeitamente formado surgindo no seu cérebro. Aí ele começou a viajar involuntariamente por uma série de neurônios, rumo à sua boca. Você teve um momento de hesitação no qual pensou que não seria bom aplicar um golpe baixo — mas só um momento. E aí abriu a boca. Se tivesse resistido, você não teria sofrido as 48 horas seguintes de guerra fria. Portanto, o que mais se pode culpar além da sua falta de força de vontade?

Na verdade, muita coisa. Existem pelo menos cinco outras forças agindo sobre você — todas possíveis candidatas a culpadas. De fato, a força de vontade raramente é a única solução para qualquer problema. A motivação pessoal é o “joão-bobo” no seu arsenal da mudança pessoal. Ela levanta a cabeça, se enrijece e faz força contra a correnteza, até mesmo quando a

solução mais fácil seria simplesmente usar mais a inteligência. Neste capítulo, você vai se afastar da força de vontade pura e avançar rumo a táticas mais inteligentes para melhorar sua técnica. Você vai aprender a desenvolver uma estratégia intencional para dominar as habilidades que eliminarão sua fraqueza.

A IMPORTÂNCIA DA HABILIDADE NA MUDANÇA PESSOAL

Cada vez que você se esforça ao máximo para fazer o que sabe ser o certo e fracassa, há uma boa probabilidade de que seu fracasso seja parcialmente atribuído a uma lacuna no conhecimento ou à falta de uma habilidade. O conhecimento e a habilidade podem ser tão importantes quanto a vontade em qualquer programa de mudança pessoal.

Por exemplo, as calorias contidas numa latinha diária de refrigerante normal são suficientes para somar sete quilos por ano ao seu peso. Essa informação não é exatamente secreta, nem é difícil de calcular, mas pesquisas revelam que crianças obesas e seus pais têm uma tendência especial a não ter consciência dela.¹ Eles têm uma lacuna no conhecimento.

Quando não pagamos um cartão de crédito, a dívida dobra a cada quatro anos.³ Mais uma vez, isso é conhecimento comum em alguns círculos, mas está no ponto cego da maioria dos casais que procura orientação em casos de falência pessoal.² Fumantes que levam filhos asmáticos para o pronto-socorro são provavelmente os que menos percebem que foi a fumaça de seus cigarros a causar o ataque de asma.³ Nossa pesquisa sobre problemas no trabalho revelou que 70% dos funcionários que sabiam que seus chefes não estavam satisfeitos com seu desempenho não sabiam dizer o que estavam fazendo de errado, ou como iriam mudar isso.⁴

Os dados são claros. Muitos dos nossos problemas pessoais se baseiam parcialmente na nossa *incapacidade* de fazer o que é exigido, e nós raramente pensamos nisso, porque nossa falta de habilidade ou conhecimento fica bem no nosso ponto cego. Quando o caso é esse, simplesmente melhorar sua habilidade pessoal pode fazer uma grande diferença. Quando você aprende a *fazer o que não consegue* (dominando uma nova habilidade comportamental ou tomando consciência do que acontece com você), a mudança vem mais rápido e mais fácil.

Por exemplo, a Mudadora A. J. W., que estava tentando parar de fumar, também se deu conta de que, para as metas de saúde que havia estabelecido, ela também precisaria perder peso. Ao analisar seus momentos cruciais, aprendeu que precisava melhorar sua capacidade de reconhecer as próprias emoções. Durante a maior parte de sua vida adulta, A. J. costumava rotular qualquer emoção negativa como “fome”, e então pegava um saco de salgadinhos e acendia um cigarro.

À medida que A. J. desenvolveu um vocabulário emocional mais amplo, descobriu outras maneiras de identificar e reagir aos seus sentimentos. Ela acabou aprendendo a distinguir a fome do tédio, da mágoa e da preocupação. Então, em vez de reagir com uma ida à geladeira cada vez que sentia qualquer emoção, ela escolhia outras reações mais adequadas aos seus sentimentos.

Por exemplo, quando se sentia entediada, A. J. passou a procurar uma conversa estimulante ou um livro intrigante em vez de um lanchinho. Quando ficava preocupada,

aprendeu a se reconfortar concentrando-se em ações corretivas, não no consumo de guloseimas reconfortantes. Quanto mais A. J. aprendia a reagir a seus diversos sentimentos de maneira mais habilidosa, mais fácil ficava evitar o fumo e os lanches. Voltando-se para a Fonte 2 e dominando a habilidade correta, A. J. não precisou mais de uma enorme força de vontade para criar a mudança que buscava.

TÁTICA 1: COMECE ANALISANDO SUAS HABILIDADES

E você? Quando se trata de combater seus demônios, faltam que habilidades ou conhecimentos? Responder a isso pode ser mais difícil do que você imagina. Considere o caso do Mudador Michael V. Ele se tornou bastante habilidoso aperfeiçoando uma vida de crimes e dependência de drogas. Como dependente talentoso, conseguia encontrar drogas minutos depois de chegar a uma nova cidade. Com o tempo e a prática, virou um ladrão genial e um vagabundo de primeira. Num dado momento, até se tornou um especialista em revirar lixo. E, embora nenhum desses talentos aparecesse no currículo de Michael, eles eram uma parte importante de seu repertório de habilidades.

Infelizmente, quando Michael tentou se transformar de criminoso viciado em cidadão comum, descobriu que lhe faltavam outras habilidades, isto é, as habilidades necessárias para viver uma vida legítima e sóbria. Ele era completamente ignorante em matéria de autocontrole, regulação emocional (sua raiva muitas vezes o levava a cair na bebedeira), resistir a tentações, só para citar alguns exemplos.

E Sarah D., a Mudadora que finalmente venceu seu vício em cartões de crédito? Ela era um gênio para estourar cartões, esconder despesas do marido e criar histórias plausíveis para esconder seu problema, mas quando o assunto era simplesmente dizer não para suas amigas gastadoras — bem, isso para ela era tão difícil quanto ir à lua.

Até Sarah aprender a criar um orçamento sustentável e inteligente e usá-lo para controlar seus gastos, sua habilidade para inventar histórias engenhosas que explicavam seu comportamento derrotava sua capacidade de gastar de maneira sensata. Até Sarah criar um roteiro e praticar seu uso — um roteiro para dizer à sua amiga que não iria fazer compras hoje (e fazer isso sem parecer orgulhosa ou insultar a amiga) —, ela cedia a cada proposta de “ir ao shopping”.

Sarah jamais imaginou que controlar seus gastos iria requerer um *workshop* de assertividade — mas foi o que aconteceu. Depois de estudar seus momentos cruciais (um dos quais era dizer não à sua melhor amiga), ela percebeu que enquanto não dominasse a habilidade de aguentar firme uma avalanche incessante de “Por favooooor, vem comigo!” de alguém cuja companhia ela adorava, estaria destinada a se afundar cada vez mais nas dívidas. Enquanto Sarah tinha diploma de curso superior em farejar uma oferta, estava na pré-escola quando o assunto era reagir à pressão de amigas. Para seguir adiante com seu plano de mudança, ela precisava retificar esse desequilíbrio de habilidades.

Você precisará fazer o mesmo. Quanto ao seu projeto de mudança pessoal, conduza uma

análise de habilidades — isto é, analise sua habilidade de fazer o que é necessário, antes de pôr seu plano em prática. Descubra o que você sabe e o que não sabe, e também o que consegue e o que não consegue fazer. Essas coisas podem ser surpreendentemente difíceis de descobrir no início, por isso procure a ajuda de pessoas que estejam um pouco mais adiante no caminho da mudança.

TÁTICA 2: USE A PRÁTICA DELIBERADA

Quando a questão é aprender a fazer o que você não consegue, poucos indivíduos são mais resistentes a aprender um novo comportamento do que pessoas com medos debilitantes — por exemplo, quem tem fobia de cobras. Imagine que a simples visão de uma cobra paralise você. Simplesmente dizer a palavra “rastejar” causa calafrios.

Agora, para se livrar de uma vez por todas do medo paralisante, você acha que se matricularia num curso de manuseio de cobras? E no final do curso, você acha que iria sentar sozinho numa cadeira e passar voluntariamente uma jiboia sobre os ombros? Provavelmente não.

Esse foi o desafio que o prestigiado psicólogo Albert Bandura decidiu enfrentar em meados da década de 1960, quando era uma prática terapêutica comum deitar pessoas com fobia de cobras num divã e guiá-las por uma análise freudiana de eventos críticos da infância, para determinar a raiz do medo paralisante de cobras.

Na verdade, Bandura via com desgosto seus colegas que confiavam em curas verbais: “Então, sua mãe tinha medo de cobras?” Ele desconfiava que havia um caminho mais curto. Em vez de ficar evocando memórias primordiais, o dr. Bandura *treinava* os pacientes para manusear cobras. Em resumo, ensinava-os a fazer o que eles não conseguiam.

Para fazer isso, Bandura levava pessoas que haviam passado por décadas de terapia verbal inútil para um laboratório. Ali, ele guiava os indivíduos passo a passo pelo processo de ver, se aproximar e, finalmente, erguer uma grande serpente de um terrário e enrolá-la no corpo sem nenhuma proteção. Se eles não conseguissem ficar sozinhos numa sala e enrolar uma serpente nos ombros, não receberiam o diploma.

Para efetuar essa extraordinária transformação (lembre-se, essas pessoas tinham tanto medo de cobras que se apresentaram voluntariamente no porão da faculdade de Psicologia de Stanford para receber ajuda), Bandura dividiu o desafio em partes pequenas, factíveis (tocar a porta da sala onde a cobra estava no terrário; entrar de braços dados com um guia na sala — depois sair lentamente; usar roupas de proteção e se aproximar do terrário; etc.). Os participantes praticavam cada etapa em intervalos curtos — enquanto recebiam *feedback* de um treinador. Seguindo esses princípios de aquisição rápida de habilidade (formalmente chamados de *prática deliberada*), 100% dos indivíduos acabavam conseguindo pôr a serpente nos ombros e se diplomar.

E agora a parte surpreendente. O processo todo levava apenas umas duas horas!⁵

Portanto, escolha. Opção 1: você pode discutir interminavelmente seus desafios pessoais

com amigos, colegas e entes queridos, ou opção 2: você pode adotar uma nova e promissora ferramenta de desenvolvimento de habilidades conhecida como prática deliberada.⁶ Ela pode ser o caminho mais rápido para conseguir as habilidades necessárias à superação de qualquer desafio. Certamente foi para Patricia S.

Patricia, uma energética enfermeira de UTI e professora de enfermagem de Minnesota, enfrentava um desafio comum. Ela queria desesperadamente melhorar seu casamento. A *análise de habilidades* de Patricia a ajudou a perceber que ela abordava conversas complicadas com o marido, Jonathan, com a velocidade e a sutileza de uma francoatiradora. Quando acontecia uma interação, Jonathan muitas vezes lutava para encontrar palavras, fazendo seu lado da conversa avançar a passo de lesma. Quando ele conseguia se preparar para se manifestar, Patricia já estava pronta com três contra-argumentos raivosos.

Patricia reconhecia que, para melhorar seu casamento, precisaria desenvolver a habilidade de conversar no ritmo *dele*, não no dela. Precisaria aprender a ter paciência. Também precisaria ouvir de verdade e fazer perguntas, em vez de simplesmente julgar e atacar — habilidades que ela havia desenvolvido impiedosamente em sua família barulhenta e combativa.

Assim, ela e Jonathan praticaram juntos. Eles começaram trabalhando na habilidade de Patricia de ouvir seus colegas no trabalho — outro problema que Patricia enfrentava. Ela e Jonathan dividiam a habilidade de ouvir em elementos separados, depois escolhiam um assunto que ela precisava discutir com um colega no trabalho — algo que a estivesse incomodando muito — e então, durante 10 ou 15 minutos (não mais do que isso) Patricia praticava enquanto Jonathan lhe dava um *feedback* detalhado.

Por exemplo, Patricia praticou inspirar e expirar completamente enquanto pensava com cuidado no que a outra pessoa acabara de dizer. Ela praticou fazer perguntas, e Jonathan avisava quando parecia ansiosa demais para reagir ou cáustica demais em sua resposta. Aí ela tentava de novo.

Patricia diz que, seguindo os princípios da prática deliberada, ela melhorou mais suas habilidades de comunicação do que se tivesse lido dezenas de livros. Naturalmente, ela não só fez progressos em como ouvia os outros no trabalho, mas também aprendeu a aplicar as mesmas técnicas ao conversar com o marido — o motivo original para querer praticar essas habilidades.

Quando o assunto é *fazer o que você não consegue*, aqui está como aproveitar ao máximo a prática deliberada.

Pratique e pratique para momentos cruciais. A maioria das pessoas pensa, fala, e pensa um pouco mais sobre o que precisa fazer — mas nunca chega a realmente praticar com um treinador ou amigo. Isso é um erro. Todos precisam praticar. Você não é exceção. E quando se trata de praticar, lembre-se das muito citadas palavras do lendário treinador de futebol Vince Lombardi: a prática não leva à perfeição; a prática perfeita leva à perfeição.

E como fazer essa prática “perfeita”? Os momentos cruciais apontam o caminho. Patricia reconheceu que os momentos que enfraqueciam ou fortaleciam mais seu casamento eram aqueles nos quais ela precisava discutir um problema com Jonathan. Assim, foi para esses

momentos que ela se preparou e praticou suas habilidades. Analise seus próprios momentos cruciais e se pergunte: o que preciso fazer para conseguir sobreviver melhor a essas circunstâncias decisivas?

Divida a habilidade em pedaços pequenos e pratique cada habilidade a intervalos curtos.

Patricia evitou o erro de ter uma longa conversa e depois pedir um *feedback* minúsculo no final — quando quaisquer erros que ela cometera na conversa já teriam se tornado parte do seu estilo. Para manter pequenos os elementos da prática, Patricia estudou cada habilidade, dividiu-a em pedaços pequenos e então praticou cada pedaço. Primeiro praticou controlar suas emoções — até quando sentia que estava sendo atacada. Isso envolvia repensar seus juízos sobre a outra pessoa e controlar a respiração. Depois praticou a habilidade de repetir o ponto de vista da outra pessoa. Em seguida, trabalhou na habilidade de expor seu ponto de vista falando com tato e delicadeza. Dividir a tarefa em pedaços a tornou gerenciável e muito mais fácil de aprender.

Obtenha feedback imediato baseado num padrão claro e avalie seu progresso.

Ao mergulhar na prática deliberada, Patricia logo descobriu que estava “do lado errado de seu olhar”. Isto é, ela se imaginava falando, mas não conseguia ver o que os outros estavam vendo. Assim, Jonathan lhe deu feedback — o seu próprio olhar sobre a situação. Ele falou do tom de voz forte, do olhar esquivo e da linguagem inflamada dela. Até Jonathan falar, ela não havia se dado conta de que enfatizava seus argumentos apontando o dedo para os outros — como se estivesse fazendo uma acusação.

Prepare-se para as dificuldades. Por fim, Jonathan ajudou Patricia a se preparar antecipadamente para conversas cruciais muito específicas, de modo que ela ficasse alerta para os pontos mais difíceis. Ela também analisava as conversas que não davam certo e as usava como oportunidades para desenvolver uma habilidade melhor no futuro.

UM EXEMPLO DO MUNDO DOS *NEGÓCIOS*

A prática deliberada é bastante complicada, então outro exemplo pode ser útil. Neste caso, veremos como Micah N. usou a prática deliberada para melhorar sua capacidade de escrever relatórios de projetos. Ele escrevia vários desses por semana e os achava tediosos e demorados. No entanto, sabia que sua qualidade e eficiência medíocres nesse elemento crucial de seu trabalho o estavam mantendo emperrado no seu nível atual de salário. Por isso, ele estabeleceu a meta de conseguir completar um relatório em uma hora sem sacrificar sua qualidade.

Micah começou *dividindo a habilidade em pedaços pequenos, e praticando cada habilidade a intervalos curtos*. Esses pedaços eram o objetivo do projeto, seu progresso, riscos imediatos ao seu cronograma ou orçamento, e decisões que ele precisava obter de seu gerente. Micah começou com a seção “Objetivo” de um projeto, escrevendo-a e resumindo-a a suas partes mais essenciais.

Em seguida, Micah criou uma maneira de *obter feedback imediato baseado num padrão claro, e avaliar seu progresso*. Ele pegou o modelo da seção “Objetivo” e o aplicou a vários outros projetos. Usou um cronômetro para medir quão rapidamente conseguia passar da folha em branco a uma seção completa. Depois comparou a seção com seu modelo. Após algumas horas dessa prática deliberada, Micah conseguia consistentemente terminar uma seção “Objetivo” clara e concisa em apenas cinco minutos. Em seguida, passou a completar o mesmo tipo de prática com as outras seções de seus relatórios.

Micah também *se preparou para as dificuldades*. Alguns de seus relatórios eram peculiares, e eles continuavam requerendo mais tempo. Mas Micah descobriu que sua prática ajudava até com esses relatórios mais individualizados. Ele havia descoberto atalhos na escrita e na expressão.

Você também pode ter o mesmo sucesso. Pesquisas mostram que se você usar os mesmos princípios de prática deliberada aprenderá duas ou três vezes mais rápido do que se seguir métodos menos estruturados.⁷

TÁTICA 3: APRENDA A HABILIDADE DA VONTADE

Muitos dos desafios mais duros que você encara são difíceis porque testam sua força de vontade. Todos sabem disso. Mas o que pouquíssimas pessoas sabem é que *a vontade é uma habilidade*, não um traço de personalidade. A força de vontade pode ser aprendida e fortalecida como qualquer outra coisa, e (o que não é surpreendente) se aprende melhor usando a prática deliberada.

Considere Martha A., uma das nossas Mudadoras. Martha está tentando perder peso evitando alimentos muito calóricos. Ela tem um plano de dieta que inclui as comidas que ela vai comer e as que vai evitar. Ela também identificou vários momentos cruciais em que tem grande probabilidade de fracassar. O objetivo de Martha é melhorar sua força de vontade durante esses momentos cruciais.

Por exemplo, Martha se sente em risco cada vez que entra num café. Ela parece não conseguir evitar bebidas com ingredientes adicionais cheios de calorias. O que poderia ser um expresso duplo ou café preto com cinco calorias vira um chocolate mocha de 450 ml com mais de 500 calorias. Portanto, a regra dela era: não entre em cafés, e ponto final.

Mas essa regra não é ideal. Martha gosta de café, e costuma se encontrar com amigos num café próximo ao seu local de trabalho. Ela gostaria de desenvolver a força de vontade necessária para entrar no café, pedir um expresso duplo, “sem creme e sem açúcar, por favor”, e aproveitar a companhia dos amigos. Mas Martha sabe que não tem toda essa força de vontade.

Então, Martha deve correr o risco de entrar num café para estar com os amigos, mas encarar uma tentação à qual não consegue resistir? Ou deve evitar completamente a tentação e desistir do papo com os amigos?

Se Martha vai simplesmente entrar no café com os amigos e ficar babando pelas bebidas calóricas, é melhor ela ficar do lado de fora. Sem um plano para reforçar sua força de vontade,

ela estaria se torturando desnecessariamente.

Assim, Martha prepara um plano, incluindo a seguinte lista de momentos cruciais, do menos ao mais arriscado:

- Pausa matinal. Sinto vontade de tomar café, mas não quero nada doce. Menos tentador: normalmente, consigo evitar ingerir tantas calorias.
- Depois do almoço, meus colegas e eu passamos no café antes de voltar para o trabalho. Um pouco mais tentador: muitas vezes peço uma bebida calórica.
- Sábado de manhã. Não tomei café ainda. Encontro-me com amigos no café, antes das compras. Muito tentador: não consigo resistir a bebidas com mais de 500 calorias.
- Meu marido me leva para o café no domingo à tarde. Pede uma bebida doce para ele e outra para mim. Extremamente tentador: nem mesmo consigo me imaginar com força de vontade suficiente para resistir.

Em seguida, Martha se prepara para seus momentos cruciais, recorrendo a uma fonte útil de influência: primeiro pede que seu marido e um colega sejam seus treinadores — para encorajá-la a escolher bebidas menos calóricas. Simplesmente saber que os treinadores estão com ela a ajuda a resistir à tentação.

Então, Martha começa a prática deliberada, se colocando numa situação tentadora. Seu objetivo é sentir desejo, mas não ceder a ele. Para não fraquejar, Martha traz a principal ferramenta para melhorar sua habilidade de controlar sua vontade. Ela tenta várias maneiras diferentes de se *distrair*. Em vez de pregar os olhos nas misturas calóricas e sonhar com o sabor delas (sua tática usual), Martha desvia o olhar. Pouco depois, volta e lê um cartaz na parede. Então começa a conversar com uma amiga. Enquanto continua a esperar, Martha saca o celular e olha seus e-mails. Também muda suas emoções recitando mentalmente, bem devagar, sua Declaração de Motivação Pessoal, pensando em cada palavra.

Martha descobre que, ao se distrair, seus desejos se reduzem dramaticamente. Ela também aprende que anseios, mesmo os poderosos, em geral enfraquecem depois de 15 a 20 minutos.⁸ Martha não precisa se distrair infinitamente. As distrações simplesmente causam um adiamento, e o adiamento diminui o desejo.

Depois disso, Martha praticou suas táticas de distrair e adiar em situações cada vez mais difíceis — primeiro de estômago vazio, depois com alguém que a encorajava a satisfazer sua fantasia achocolatada. Naturalmente, é aí que a coisa fica arriscada, por isso Martha só aumenta o risco quando tem um treinador a postos. Seu objetivo deve ser se colocar em situações *razoavelmente* tentadoras e desenvolver a habilidade de sobreviver a elas.

É importante ser cuidadoso nesse ponto, porque pode haver situações impossíveis de resistir. Por exemplo, muitos especialistas sugerem que alcoólatras podem jamais desenvolver força de vontade suficiente para ficarem seguros em situações tentadoras. Consequentemente, muitos deles nunca entram em bares. Outros nunca guardam bebidas alcoólicas em casa. Martha decide que entrar num café quando está com fome e com um amigo que sempre a encoraja a ceder é forçar seus limites, por isso evita essas tentações. Ela ponderou as probabilidades de fraquejar e os benefícios de enfrentar novas tentações de frente e escolheu

com cuidado. Você terá que fazer o mesmo.

Felizmente, os especialistas concordam numa coisa. A chave para a prática deliberada e segura em situações arriscadas é ter um treinador por perto.⁹ Quando você estiver desenvolvendo sua vontade aprendendo a adiar e se distrair, chame um amigo de confiança e dê permissão para tirar você da situação caso a tentação seja forte demais.

RESUMO: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

Se você é como a maioria das pessoas, ao criar um plano de mudança pessoal, é mais provável que recorra à força de vontade do que a melhorar suas habilidades. Você imagina que ser forte é a única boa resposta para todos os seus anseios. Além disso, que habilidades poderiam ajudar você a enfrentar suas tentações?

No entanto, observando Mudadores eficazes em ação, você nota que de alguma forma eles aprendem a reconhecer seus momentos cruciais, criar comportamentos vitais, conduzindo uma análise pessoal de habilidades, descobrir em que aspectos precisam aprender novas habilidades, e então trabalhá-las.

Patricia reagiu aprendendo a ter conversas de alta importância. Micah praticou a habilidade de criar relatórios de projetos sob a pressão de um prazo. Martha aprendeu a melhorar sua força de vontade. Você precisa ser igualmente vigilante quando for melhorar seu conjunto de habilidades.

Comece analisando suas habilidades. Se você acha que só precisa parar de fazer a coisa errada e começar a fazer a coisa certa, é porque não examinou o problema de perto o suficiente. O que é preciso para parar de fazer a coisa errada? O que é preciso para começar a fazer a coisa certa?

Use a prática deliberada. Que ações você precisará empreender? Você sabe exatamente o que fazer e dizer? A habilidade é complicada? Nesse caso, quais são os componentes dela? Que padrão você usará para se medir? Quem está qualificado para dar feedback a você?

Aprenda a habilidade da vontade. Qual a situação mais tentadora para você? Como você pode evitar totalmente certas circunstâncias? Se você não quiser fugir delas completamente, como vai suportar a tentação? Como exatamente você vai se distrair? Quem ajudará você em seus momentos mais difíceis?

³ Com os juros praticados pelas operadoras no Brasil, que são muito superiores aos índices americanos, o crescimento da dívida de um cartão de crédito não pago é exponencialmente mais rápido. (N.T.)

Fontes 3 e 4

Transforme cúmplices em amigos

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Você não precisa ser cientista social para saber que as pessoas ao seu redor influenciam você, tanto para o bem quanto para o mal. Nem precisamos cavar fundo no campo da psicologia social para descobrir uma variedade de estudos nos quais pessoas se tornam presas do poder da influência social. Por exemplo, no início da década de 1950, Solomon Asch conseguiu manipular indivíduos para fazê-los dar uma resposta errada usando meia dúzia de “semelhantes” que davam a mesma resposta errada primeiro. Quando estavam sob o olhar dos outros, dois em cada três pesquisados davam respostas embaraçosamente incorretas para não fugir à regra.¹

Além disso, se as pessoas que exercem a pressão social não são meramente semelhantes, mas indivíduos em posições de autoridade, o que elas podem levar pesquisados inocentes a fazer quase não tem limites. É difícil esquecer o preocupante estudo de Stanley Milgram, no qual pesquisadores usando jalecos conseguiam influenciar cidadãos comuns a administrar o que pensavam ser choques letais a indivíduos cuja única culpa era ter dado uma resposta errada. Quando o máximo de influência social era aplicado, 90% dos ansiosos pesquisados silenciavam seus alvos com os choques.²

Num estudo menos conhecido, mas igualmente intrigante, para avaliar o poder do hipnotismo, estudiosos da Universidade de Sydney puseram indivíduos num estado de hipnose profunda e pediram que eles segurassem uma cobra venenosa. Em seguida, pediram

que eles enfiassem as mãos num tanque que continha ácido, e finalmente (você não vai acreditar), mandaram que eles jogassem ácido no rosto de um dos assistentes de pesquisa. Cada elemento do teste era falso, naturalmente (a cobra “venenosa” estava atrás de uma vidraça; o “ácido” era trocado disfarçadamente por água colorida), mas tudo parecia muito real — e cada um dos pesquisados obedeceu. Era uma demonstração impressionante do poder da hipnose. Bem, isso era o que eles achavam.

Para ter o rigor científico adequado, os pesquisadores precisavam de um grupo de controle. Teriam que fazer os mesmos testes com um grupo similar *sem* hipnotizá-lo antes. Assim teriam certeza de que a hipnose era a causa da obediência absoluta dos indivíduos hipnotizados. Ao realizar os testes de controle, os estudiosos observaram, num silêncio estarrecido, o grupo de controle se comportar *exatamente da mesma forma* que os indivíduos hipnotizados. Cada um dos indivíduos não hipnotizados pegou a cobra, enfiou a mão no “ácido” e jogou “ácido” no rosto do assistente conforme foi ordenado.³

Para ver se ainda conseguíamos demonstrar os poderosos efeitos da pressão social (afinal, a maior parte da pesquisa original foi realizada há meio século), nossa equipe do Laboratório Mude Tudo que Quiser conduziu seu próprio estudo. Foi uma tentativa de fazer a influência social funcionar por algo um pouco mais nobre do que torturar desconhecidos ou arriscar a própria vida e a integridade física. Esperávamos colocá-la a serviço de fazer crianças lavarem as mãos.

Pedimos que as crianças montassem um quebra-cabeça. No fim de cada rodada, e como recompensa por ter montado o quebra-cabeça corretamente, os indivíduos recebiam irresistíveis bolinhos, mas primeiro precisavam lavar as mãos com o gel antisséptico colocado perto dali porque — conforme dissemos a eles — “um menino de um grupo anterior mexeu nos quebra-cabeças e, bem, ele estava resfriado”.

Abandonada aos seus desejos, cada uma das crianças corria para os bolinhos, sem parar para lavar as mãos. O que seria preciso para que elas usassem o gel? Mencionar os germes não bastou. Por isso tentamos aproximar o gel da ação. Ninguém ligou. Fazer as crianças praticarem a lavagem das mãos antes de montar os quebra-cabeças também não produziu nenhuma mudança. Mas na rodada em que uma das crianças parou, enquanto as outras corriam para os bolinhos, e lembrou: “Não esqueçam de lavar as mãos!”, 11 dos 12 pesquisados obedeceram. Depois de décadas de estudo, as pessoas não mudaram. Ainda somos animais sociais.

Isso significa que se você gasta demais, provavelmente não está sozinho. Se está viciado em video games, bem, esse também muitas vezes é um evento social. Se seu corpo está num lento declínio à medida que você se transforma num emplastro horrível no sofá, mesmo se você estiver vendo TV sozinho, existem, literalmente, milhares de pessoas lá fora fazendo o melhor que podem para manter você aconchegado no sofá, assistindo aos anúncios que eles criam.

Estamos interessados em ajudar você a se livrar dessa cegueira para o papel que os outros atualmente desempenham no hábito que você está tentando mudar. O que é mais importante, vamos ajudar a encontrar maneiras de usar a influência praticamente irresistível deles a favor dos seus objetivos. O objetivo *não* é fazer você simplesmente resistir à força esmagadora da pressão dos seus companheiros — mas fazê-la trabalhar a seu *favor*.

TÁTICA 1: SAIBA QUEM É AMIGO E QUEM É CÚMPLICE

Com relação aos seus maus hábitos, você tem dois tipos de pessoas ao seu redor: amigos e cúmplices. Amigos ajudam a manter você no caminho para a saúde, felicidade e sucesso. Cúmplices fazem o contrário. Cúmplices ajudam e incentivam o “crime” do seu mau hábito atual.

Você pode equivocadamente chamar alguns dos seus cúmplices de “amigos” porque gosta da companhia deles. No entanto, se eles viabilizam ou encorajam seu comportamento insensato — reduza suas aspirações, tome um drinque, compre alguma bugiganga, falte na academia —, estão agindo como cúmplices.

Isso pode parecer brutal — mas vamos ser claros: as pessoas ao seu redor não precisam ter segundas intenções para serem cúmplices. O que as torna cúmplices não é ter más intenções, mas exercer má influência.

Portanto, se você espera mudar hábitos difíceis na sua vida, um dos passos mais importantes que precisará dar será diferenciar as pessoas ao seu redor que estão agindo como amigas daquelas que estão agindo como cúmplices.

CÚMPLICES

Os óbvios. Ao procurar ao seu redor pessoas que estão motivando e viabilizando seu comportamento pouco saudável, você encontrará algumas bem fáceis de identificar. Seus cúmplices mais óbvios são aqueles que ganham dinheiro quando você fracassa ou perdem uma justificativa para os próprios maus hábitos se você tem êxito. A garçonete atraente do restaurante que derrama elogios para as deliciosas sobremesas quer seu dinheiro, não sua saúde. Os colegas que chamam sua recente ambição no trabalho de “se vender para o chefe” querem que você se assemelhe a eles, não que tenha sucesso.

Os não tão óbvios. Mas há outros para os quais talvez você nem ligue, ou que nem note. Apesar disso, até a existência deles tem uma forte influência sobre suas escolhas. Acredite se quiser, mas muitos dos seus cúmplices não fazem mais do que projetar uma sombra que afeta as escolhas que você faz. Isso funciona assim.

Michael E., um dos nossos intrépidos Mudadores, sofria de um problema de alimentação que foi piorando discretamente, sem que ele percebesse — devido aos cúmplices silenciosos e despercebidos que o rodeavam. Nas suas próprias palavras, ele “não percebeu o momento em que cruzou a fronteira que separava ser *grande* de ser *obeso*”. Michael não reconhecia quão obeso estava se tornando até o dia em que viu a fotografia de um sujeito seriamente acima do peso num quadro de avisos no trabalho. Quanto mais ele olhava para a foto, mais angustiado se sentia. Michael levou um minuto para perceber que *ele* era o cara da foto.

Como Michael pôde ignorar o que tinha acontecido? Ele tinha espelho em casa. Tinha uma balança. Mas também vivia num mundo formado por amigos, colegas de trabalho e desconhecidos que gradualmente ganharam peso junto com ele. Esses cúmplices involuntários o ajudaram a mudar sua visão do que era o normal, o aceitável e razoável — e ele nem sabia disso.

Nicholas Christakis, sociólogo de Harvard, estudou cuidadosamente esse sutil fenômeno. Depois de peneirar trinta anos de dados coletados junto a 12 mil residentes de Framingham, Massachusetts, Christakis descobriu que a obesidade é, ao menos em parte, *contagiosa*. As pessoas parecem pegá-la umas das outras. Ele descobriu que ter amigos obesos aumenta o risco de se seguir o exemplo em incríveis 57%.⁴

Como funciona esse fenômeno assustador? A melhor explicação é que as pessoas que vemos ao nosso redor determinam nossa visão do que é normal. Aí (como no caso de Michael), quando ganhamos peso, sabemos que estamos ganhando peso, mas não nos vemos como obesos. Por quê? Porque somos como todos que estão ao nosso redor, e isso nos torna normais, e pessoas normais são normais, não são obesas.

Infelizmente, as pessoas ao nosso redor nos afetam de formas mais profundas do que apenas nos dando uma camuflagem. Se, por exemplo, seus colegas de trabalho são rancorosos com os superiores, zombam de quem tem ambição e valorizam mais a política do que o profissionalismo, essa “norma” comunica o que é aceitável. Já que todos agem assim, quem teria a ousadia de ridicularizar você por fazer o mesmo? Certamente seus amigos, colegas e parentes queridos continuarão aceitando você, porque estão todos adotando a mesma coisa “normal” que você está fazendo.

É triste constatar que uma das coisas mais ativas que nossos colegas fazem para mudar nossa noção do que é aceitável é ficarem calados. Esses conspiradores difíceis de notar gostariam de nos ajudar a ficar no caminho certo, mas não sabem como dar uma mão.

Por exemplo, enquanto fazíamos a pesquisa do que acabou ficando conhecido como o estudo Silêncio Mata,⁵ nós, do Laboratório Mude Tudo que Quiser, ficamos sabendo de um anestesista bastante ríspido e autoritário que tinha mal de Alzheimer não diagnosticado. Enfermeiros e médicos não falavam com ele, achando que quando ele não seguia o protocolo, talvez estivesse apenas distraído — além disso, não queriam ofendê-lo nem parecer acusadores.

Finalmente, o sujeito se atrapalhou durante a cirurgia de uma criança. Uma enfermeira teve que ir correndo chamar outro anestesista para substituí-lo — e a verdade veio à tona. Alguém precisou quase morrer para que as pessoas se dispusessem a falar.

Quando o assunto é assistir silenciosamente a outros agindo de formas erradas, todos já fizemos isso. Todos já nos fechamos e nervosamente (às vezes dolorosamente) observamos nossos amigos afundando cada vez mais nos problemas. Cada vez que decidimos não dizer nada, nos tornamos cúmplices silenciosos.

Infelizmente, quando se trata do nosso próprio comportamento errado, podemos estar cercados por cúmplices silenciosos e atormentados que, se apenas se sentissem à vontade para tanto, nos dariam um tremendo empurrão na direção certa.

Uma última maneira pela qual os cúmplices afetam nosso comportamento vem na forma de aspirações reduzidas. Por exemplo, quando Philippa Clarke, epidemióloga da Universidade de Michigan, estudou indivíduos de 40 anos que estavam acima do peso desde a adolescência, ela descobriu uma ligação entre a pressão social e vários resultados negativos diferentes.

Comparados a indivíduos de 40 anos que ganharam peso gradualmente depois de concluir o ensino médio, aqueles cronicamente obesos desde os 19 anos tinham maior probabilidade de ser menos instruídos, estar desempregados ou vivendo de auxílio-desemprego, e sem um parceiro. Como isso funciona? De acordo com Clarke, a população cronicamente acima do peso provavelmente sofria uma discriminação na infância que afetava sua autoestima, o que, por sua vez, reduzia suas aspirações.⁶ Gostemos disso ou não, nossos semelhantes não só ajudam a definir o que é normal, mas também ajudam a definir o que é possível.

Hospedeiros: quem *estabelece* os motivos?

O grupo de cúmplices a seguir é bastante visível e ativo em nossa vida. Eles não querem exatamente que sofram, mas gostam de compartilhar nossas fraquezas, e estão mais do que dispostos a falar. Esse grupo não se limita a comunicar passivamente o que é normal; eles decidem o que é normal em reuniões regulares. Ao fazer isso, agem como hospedeiros para nossas escolhas equivocadas.

Por exemplo, considere Renee C., uma Mudadora que não conseguia controlar seus gastos. Antes de conseguir dar a volta por cima, Renee estourou oito cartões de crédito e estava gastando US\$ 280 por mês só de juros — se afundando mais nas dívidas e chegando mais perto da falência pessoal a cada mês. Como Renee chegou a esse ponto?

Resulta que Renee tinha um punhado de amigas ricas cujas rendas eram três ou quatro vezes maiores do que a dela — mas que Renee se esforçava ao máximo para acompanhar, dólar por dólar, gastando com jantares caros, sapatos de grife e temporadas em spas. Isto é, ela acompanhou — até que um dia se viu atolada até o pescoço em dívidas. Naturalmente, ninguém forçava Renee a usar um par de sandálias Jimmy Choo de 800 dólares, ou comer um caro acompanhamento de trufas, mas as ocasiões que a reuniam com suas amigas sempre envolviam comércio. Comércio caro — associado aos bons momentos com as “amigas”.

Naturalmente, com amigas como essas... Se você quiser controlar suas escolhas, vai precisar controlar os acontecimentos sociais que provocam essas escolhas. Se reuniões, almoços, círculos sociais e outros rituais que você frequenta encorajam ou viabilizam os hábitos que está tentando largar, você precisa reconhecer essas influências pelo que são. Essas associações amplificam os efeitos de cúmplices, não de amigos.

Procure acontecimentos e pessoas que tornam sua mudança mais difícil. Então assuma o controle do acontecimento ou abra mão dele.

A coisa fica pior. Se você está achando particularmente difícil mudar, é bem provável que haja pessoas ao seu redor que contam ativamente com seu mau comportamento.

Por exemplo, Rachel L., de 17 anos, descobriu que sua “amiga” mais querida gostava

bem mais do vício que elas compartilhavam do que de sua amizade. Rachel chegou a essa conclusão no dia em que alcançou o fundo do poço (estava tomando Vicodin e vários outros medicamentos controlados todo dia só para se manter em atividade) e correu para sua melhor amiga, Bryn, procurando consolo. Rachel abriu o coração para sua amiga de infância, falando de seu desejo de se sentir limpa, de controlar sua dependência e, assim, entrar numa faculdade. Bryn ficou quieta. Quando Rachel finalmente terminou de compartilhar seu sonho, Bryn a olhou friamente e comentou:

— Então agora você é melhor do que eu?

Essa é a reação de uma cúmplice bastante agressiva. Talvez possa até ser classificada como *bullying*. Em essência, Bryn estava contando com os maus hábitos de Rachel.

Quando Rachel criou um plano meticuloso para se livrar de sua dependência de medicamentos, ironicamente, só recebeu críticas de Bryn. Sua ex-melhor amiga a ridicularizou, ameaçou, tentou, implorou e fez tudo mais o que podia imaginar para manter Rachel viciada nas drogas que as duas usaram por anos. Somente se distanciando de sua ex-melhor amiga Rachel conseguiu se livrar dessa influência negativa.

O que significa toda essa conversa sobre cúmplices? Se você quiser reverter a influência social em seu benefício, vai precisar identificar cúmplices de todos os tipos: os sutis, os escrachados, os hospedeiros que mantêm você no velho padrão. Faça um inventário rápido. Quem vai se pronunciar se você não seguir as velhas normas equivocadas? Quem vai dar o alarme quando você começar a seguir novas regras saudáveis? De qual deles você teme receber decepção, críticas ou até raiva? Esses são os seus cúmplices.

AMIGOS

Treinadores e fãs: quem grita, ajuda e aplaude?

Agora vamos voltar a atenção para os maiores aliados da nossa mudança. Esses são os indivíduos que — ativamente e às vezes quase imperceptivelmente — nos ajudam a continuar no caminho do sucesso servindo de exemplos de boas escolhas, se pronunciando, nos cobrando, oferecendo conselhos e nos aplaudindo.

Muito provavelmente, você tem amigos que já desempenham esses papéis. Alguns desempenham o papel de *treinadores* informais, nos lembrando das regras, vigiando nosso desempenho e nos ensinando como lograr êxito. Outros amigos ficam nas arquibancadas, nos observando em ação, e aplaudem cada sucesso nosso. Esses amigos impagáveis e encorajadores desempenham o papel de *fãs*.

Veja como esses dois tipos de amigos podem trabalhar a seu favor.

Treinadores

Praticamente todos os Mudadores que estudamos se beneficiaram da ajuda de treinadores

informais. Por exemplo, Sandy M. estava vendo seu casamento entrar pelo cano. Desentendimentos com seu parceiro estavam ficando mais frequentes, corrosivos e prejudiciais. De início, Sandy culpou o parceiro por todos os problemas do casal, mas quando começou a examinar seu próprio comportamento, se deu conta de que ela também agia de maneiras que não ajudavam. Várias cúmplices ruidosas estavam por perto para alimentar esse comportamento dela.

Sandy havia criado o costume de comparar histórias de “marido burro” com qualquer pessoa que confirmasse sua teoria de que ele era a causa dos problemas no seu casamento. Ela e uma colega de trabalho trocavam piadinhas de “marido burro”. Com sua cunhada, ela compartilhava histórias de “marido fracassado”. Naturalmente, essas fofocas com cúmplices não resolviam nenhum problema, e ainda faziam com que ela se sentisse cada vez mais nervosa, justificada e dona da verdade.

Assim, Sandy finalmente trocou suas cúmplices por um treinador habilidoso. Ela se distanciou daquelas que tinham uma visão cínica do casamento e se associou a um terapeuta que a ajudou a ver não apenas os elementos negativos do seu relacionamento, mas também alguns positivos. Por fim, seu marido também passou a frequentar o terapeuta, que ajudou ambos a encontrar maneiras melhores de se relacionar um com o outro. Ambos pararam de falar um do outro pelas costas. Ambos se beneficiaram da troca de cúmplices por um treinador positivo.

Praticamente todos os nossos Mudadores usaram treinadores de forma parecida. Dependentes químicos entraram em grupos cheios de especialistas que ensinam novas habilidades vitais. Gastadores compulsivos fizeram cursos com especialistas em finanças e mudança comportamental. Executivos muitas vezes receberam a ajuda de orientadores particulares que lhes ensinaram habilidades interpessoais. Naturalmente, milhões de pessoas usam treinadores para aprender a se exercitar e se alimentar de maneira mais saudável.

Portanto, quando você criar seu plano de mudança, procure treinadores.

Fãs

Amigos podem ajudar de outra forma. Além de *viabilizar* você positivamente como treinadores, amigos podem se transformar em fãs, fornecendo a motivação de que você precisa para enfrentar os dias de cão da mudança pessoal. Como qualquer fã leal, eles podem ficar nas arquibancadas e aplaudir seu sucesso ou criticar carinhosamente suas falhas.

Por exemplo, Michael E., o sujeito do qual já falamos que estava tentando superar a obesidade, adora a sensação de retorno em tempo real que sente no website que usa para controlar seus exercícios diários. O site permite que ele se conecte com outras pessoas, que vão controlar seu progresso. Toda manhã, ao raiar do dia, ele sabe que há mais dois caras em outras partes do mundo que estão se aquecendo para começar os exercícios. Quando Michael faz o login no website e se apresenta para os exercícios diários, eles informam que estão de olho.

Michael explica:

— Só a sensação de saber que eles estarão à minha espera me dá um empurrãozinho a mais para comparecer todo dia. — Seus amigos estão esperando, e ele sente a responsabilidade de estar presente para a chamada. Nesse sentido, eles são colegas treinadores. Mas além da responsabilidade, ele gosta da camaradagem e da sensação de realização que obtém quando eles aplaudem seu sucesso. Eles são igualmente seus fãs diários.

Cada vez mais pessoas estão aprendendo a transformar colegas em fãs. Por exemplo, note como o Care Product Institute (CPI) usa fãs para ajudar diabéticos a controlar melhor seus níveis de glicemia.

É difícil criticar diabéticos que não conseguem seguir o regime quando você se dá conta de que um dos comportamentos vitais deles envolve espetar o dedo com uma lâmina afiada seis vezes ao dia, todo santo dia. Pesquisas mostram que menos de um terço dos diabéticos realiza esse teste com a frequência necessária — mesmo sabendo muito bem que essa negligência pode levar a amputações, cegueira ou até mesmo à morte.⁷

Agora, se ameaças dessa magnitude não mudam o comportamento da maioria dos diabéticos, o que pode mudar?

O CPI descobriu que é possível aumentar substancialmente a dedicação dessas pessoas apenas fazendo uma denúncia para os amigos.⁸ Para tirar vantagem dessa poderosa fonte de influência, os programadores do CPI criaram um dispositivo que manda informações sobre a glicemia do paciente por e-mail — não para o médico dele, mas para seus amigos e familiares. Aí, como você deve imaginar, os amigos e familiares entram imediatamente em contato com o sujeito que reluta em espetar o dedo e o encorajam a voltar a observar o regime. Depois de umas poucas reações positivas (ou negativas) dos amigos e familiares, muitos diabéticos começam a se testar com a frequência necessária.

Fãs. Precisamos de mais dessas pessoas adoráveis perto de nós.

REFEÇA AS CONTAS

Agora que você identificou as pessoas ao seu redor que tipicamente ajudam e incentivam os hábitos que você quer mudar, é hora de fazer as contas trabalharem a seu favor. No final, você quer que seu mundo seja formado por mais amigos e menos cúmplices. Num mundo ideal, você deveria ter só amigos e nenhum cúmplice.

A boa notícia é que você não precisa sair procurando novos amigos, entes queridos e colegas de trabalho. A maioria dos seus conhecidos terá apenas que mudar o modo como trata você. E a maioria ficará feliz em fazer isso.

TÁTICA 2: REDEFINA “NORMAL”

Para ajudar a reduzir o poder dos cúmplices e dos maus exemplos, perceba como eles estão afetando sua visão do que é normal. Não se engane com pessoas que usam as palavras “todos” e “normal” como meio de justificar o próprio comportamento negativo. Em vez disso, chame-

o de negativo, insensato e até de perigoso — mas jamais o chame de normal.

Por exemplo, considere a seguinte interação, que foi transmitida recentemente pela Rádio Pública Nacional. Um especialista estava discutindo os prós e contras de fazer várias coisas ao mesmo tempo, quando um ouvinte agitado ligou para explicar que sua vida era tão horivelmente cheia que ele precisava fazer várias coisas ao mesmo tempo para dar conta de tudo. No caso dele, ir e voltar de carro do trabalho lhe dava uma oportunidade maravilhosa de mandar mensagens de texto para amigos e colegas — que rotineiramente respondiam com outras mensagens (enquanto dirigiam também). Em resumo, “todos” mandavam mensagens enquanto dirigiam, e isso ajudava muito na vida dele.

Depois de um silêncio embaraçoso, o especialista respondeu:

— Você pode chamar isso de ser eficiente, se quiser; eu chamo de correr um risco monumental. Quando você envia mensagens de texto enquanto dirige, tem muito mais probabilidades de sofrer um acidente.⁹ — Intervindo dessa forma, o especialista influenciou a percepção do público do que é normal para motoristas.

Você precisa fazer o mesmo — para você. Se continuar a se medir usando normas estabelecidas por cúmplices desinteressados, você pode estar a caminho da ruína. Considere as palavras de um executivo amigo nosso que ficava injustificadamente aliviado quando estudava seus concorrentes.

— De início — o executivo explicou — estávamos preocupados com a crise econômica. Mas quando soubemos que estávamos nos saindo tão bem quanto nosso principal concorrente, a aflição passou. Aí um dia nosso concorrente abriu falência, e não demorou muito para acontecer o mesmo conosco. Não acredito no quanto fomos burros. Era como se estivéssemos nos comparando a um cadáver — e, desse modo, nos sentindo muito saudáveis.

Talvez a melhor reação a uma noção alterada de normalidade seja parar completamente de fazer comparações externas. Erga-se acima da noção coletiva do que é comum ou aceitável. Para fazer isso, pergunte duas coisas a si mesmo. Como você quer viver e se sentir? E quem você quer ser?

TÁTICA 3: TENHA UMA CONVERSA DE TRANSFORMAÇÃO

Por mais que seus cúmplices sejam numerosos, a boa notícia é que você pode transformar muitos deles em treinadores e fãs usando um método simples. Tenha uma *conversa de transformação*. Não espere que as pessoas leiam seus pensamentos. Diga exatamente o que você quer e precisa.

Por exemplo, dê permissão para falar aos seus cúmplices mudos que estão morrendo de vontade de ajudar. Deixe seus amigos bem-intencionados saberem o que precisam fazer para ajudar você, em vez de atrapalhar. E dê um aviso àqueles que tentam levar você de volta aos velhos hábitos: quanto aos seus relacionamentos no futuro, você fará o que é bom para você, e ponto final.

Comece a conversa de transformação pedindo ajuda aos outros. Não os acuse, mas explique o papel que eles estão involuntariamente desempenhando no seu comportamento

negativo. Concentrando-se no *efeito* deles em vez de culpá-los por suas más *intenções*, você diminui as probabilidades de colocá-los na defensiva. Depois peça um relacionamento novo e saudável — você quer que eles sejam amigos. Por fim, explique exatamente o que quer que eles façam. Por exemplo: “Se você me ouvir pedindo comidas calóricas no restaurante, fique à vontade para me encorajar a fazer uma escolha mais saudável.”

Agora, a melhor notícia. Cada vez que você transforma um cúmplice em amigo, você ganha em dobro. Você anula a influência de alguém que está trabalhando contra você e soma alguém que vai trabalhar em seu favor. Transformar um cúmplice em amigo dobra a influência dele. Por causa desse efeito duplo, essa simples transação pode ser sua ferramenta de influência social mais poderosa.

TÁTICA 4: FAÇA NOVOS AMIGOS

A maneira mais fácil de explorar o poder da influência social é fazer novos amigos. Encontre pessoas que compartilham sua meta ou estão interessadas em apoiá-la. Recrute-as como treinadoras ou fãs. Ou simplesmente conviva com elas para que isso ajude você a ver um novo “normal”. A maioria delas ficará feliz em ajudar. Poucas coisas fazem um relacionamento engatar mais rápido do que um sincero pedido de ajuda de alguém com um objetivo válido.

O Mudador Ron M. decidiu que era hora de mudar quando seu gerente de vendas lhe deu uma advertência. Suas vendas eram fracas havia meses, e ele sabia que precisaria mudar seus hábitos para conservar o emprego. Ele começou mudando seus hábitos no horário de almoço. Ron se deu conta de que normalmente socializava com os membros mais cínicos e menos eficientes da equipe de vendas, e concluiu que, para melhorar seus resultados, precisava da influência daqueles que tinham uma perspectiva diferente. De início foi embaraçoso, pois ele se sentia anormal perto de alguns dos seus colegas mais bem-sucedidos. Mas ele começou a gostar dessa sensação de desconforto quando suas atitudes e seus objetivos começaram a se alinhar com aquele novo “normal”. Em um trimestre, ele havia voltado às boas com o gerente e estava progredindo rapidamente.

Se você quiser fazer vários novos amigos de uma vez, inscreva-se em associações e redes sociais formadas por pessoas que estão trabalhando para solucionar um problema semelhante ao seu. Por exemplo, Michael E. começou seu plano de perda de peso incrivelmente vitorioso anunciando suas intenções no Facebook.

— Imediatamente recebi uma resposta de um cara que ia à igreja comigo — Michael explica. — Éramos amigos, mas eu não sabia que ele estava seguindo o mesmo regime. Ficamos mais íntimos, conversamos sobre nossas experiências e passamos a nos encorajar reciprocamente o tempo todo.

TÁTICA 5: DISTANCIE-SE DOS RELUTANTES

Nem todos os seus conhecidos estarão dispostos a passar de cúmplices a amigos. Em alguns

casos, você terá que se distanciar de indivíduos que repetidamente encorajam ou viabilizam seus maus hábitos. Muitas vezes esse distanciamento evolui naturalmente e de forma indolor. Por exemplo, pessoas que começam a se exercitar encontram mais interesses em comum com outras que se exercitam. Logo estarão passando mais tempo juntas. Quem quer comer de forma mais saudável começa a almoçar com pessoas diferentes, com interesses alimentares parecidos.

Mas não se esqueça dos cúmplices desesperados que vão lutar para manter você entrincheirado nos velhos costumes. Quando Michael V. saiu da prisão e decidiu abandonar sua vida de crime, álcool e drogas, precisou cortar relações com muitos de seus velhos amigos. Ele começou fazendo novos amigos. Entrou para o Alcoólicos Anônimos, onde encontrou várias pessoas que serviam como treinadores e fãs. Também se encontrou com velhos conhecidos e teve conversas de transformação. A maioria aceitou o papel de fã ou de treinador.

Mas o melhor amigo de Michael, Kirby — que fora até seu padrinho de casamento —, não queria ser amigo. Ele queria ser colega de bebedeira. Por fim, Michael decidiu que estava cansado de lutar contra os constantes convites e a zombaria de Kirby, e assim, “numa das conversas mais difíceis que já tive”, terminou o relacionamento. Como você deve imaginar, se distanciar de cúmplices que já foram bons amigos (ou talvez até entes queridos) envolve complicadas trocas de valores e pode ser bastante doloroso. Não aconselhamos outra coisa senão que você não subestime o papel que fãs, treinadores e cúmplices desempenham na sua vida.

O QUE VOCÊ PODE ESPERAR?

Se você parar agora e fizer uma lista dos amigos e cúmplices que atualmente compõem o seu mundo, e então começar a mudar os números a seu favor transformando e eliminando cúmplices — ao mesmo tempo que faz novos amigos —, aumentará dramaticamente suas chances de sucesso.

Quão dramaticamente? Os resultados das nossas pesquisas têm sido encorajadores. Num estudo recente realizado no Laboratório Mude Tudo que Quiser, pedimos que 340 pessoas falassem do seu sucesso e fracasso em mudar todo tipo de coisa, da dependência à forma física, e as descobertas foram impressionantes.

Os dados revelaram que cúmplices frequentemente arrastam as pessoas de volta aos seus hábitos — nenhuma surpresa até aí. Mas os amigos tinham um impacto estupefaciente. Pessoas com meia dúzia de amigos ativos (que desempenham o papel de treinador ou fã) *têm quase 40% mais chance de sucesso* do que aqueles com menos de meia dúzia de amigos.¹⁰

Portanto, é hora de você transformar seu mundo de uma mistura de cúmplices (modelos e anfitriões) e amigos (treinadores e fãs), que estão organizados de acordo com seus velhos hábitos, numa equipe de amigos bastante eficientes. Quando você percebe claramente a diferença entre um amigo e um cúmplice, e empreende ações para transformar cúmplices em amigos, você não está mais cego e em menor número. Obtenha o apoio da multidão e você conseguirá mudar qualquer coisa.

RESUMO: TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS

Saiba quem é amigo e quem é cúmplice. Tenha consciência das pessoas que influenciam sua vida, e determine se elas são amigos (ajudando você a alcançar seus objetivos) ou cúmplices (que distraem você ou visivelmente sabotam seus esforços para mudar). Cúmplices podem nos atrapalhar, muitas vezes, simplesmente estabelecendo uma visão do “normal” que nos mantém nos maus hábitos. Amigos são aqueles que ajudam a empreender nossa mudança ou que aplaudem nossas vitórias. No fim das contas, você quer mais amigos e menos cúmplices.

Redefina “normal”. Observe como os cúmplices podem estar afetando sua visão do que é normal. Se você continuar a se comparar com “normas” negativas ou irreais, seu plano de mudança estará em risco. Faça duas perguntas a si mesmo: como você quer viver e se sentir? E quem você quer ser?

Tenha uma conversa de transformação. Você pode ajudar a transformar conhecidos, entes queridos e colegas em amigos prestativos com uma *conversa de transformação*. Comece pedindo ajuda aos outros. Explique o papel que eles estão desempenhando ao tornar a mudança mais difícil ou menos agradável para você, e depois diga como gostaria que eles lhe ajudassem a alcançar o sucesso.

Faça novos amigos. Ache pessoas que estão interessadas em apoiar seu esforço de mudança ou seus novos comportamentos. Passe tempo com eles para receber orientações ou para ajudar a estabelecer um novo “normal”. Isso pode incluir entrar em grupos ou redes sociais já existentes, ou simplesmente mudar algumas pessoas de seu círculo de amizade.

Distancie-se dos relutantes. Da mesma forma que você precisa se cercar de amigos, precisa se separar de cúmplices que não conseguem ou não querem apoiar seus esforços. Muitas vezes isso acontece naturalmente quando você faz outras mudanças em sua vida. Mas de vez em quando você terá que se separar deliberadamente daqueles que dão o melhor de si para impedir que você mude.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

O INSIDIOSO IMPACTO DOS INCENTIVOS

Vamos começar este capítulo examinando um erro cometido por uma firma de consultoria das grandes. Como essa firma em especial só ganhava dinheiro quando os consultores estavam trabalhando com clientes e cobrando pelo seu tempo, os donos bolaram um plano para mantê-los viajando: “O Guerreiro da Estrada do Ano.” Esse título era concedido ao consultor que somasse mais dias trabalhados com os clientes. Para dar uma turbinada no prêmio, os donos incluíram uma substancial recompensa em dinheiro.

Por quatro anos consecutivos, “Guerreiros da Estrada” aceitaram o prêmio com prazer, pegaram a generosa recompensa em dinheiro e pediram demissão da firma — alegando (você adivinhou) questões relativas a excesso de trabalho. Pelo visto, os vencedores ficavam longe de casa tempo demais.

Então, o que deu errado aí? O sistema de incentivos, é claro. Os donos aprenderam há muito tempo que, se quiserem motivar seus consultores a agir de forma inovadora, precisam associar o comportamento desejado a vantagens, bônus ou prêmios substanciais de alguma espécie. Dinheiro chamava e retinha a atenção deles.

Mas esse mesmo prêmio em dinheiro também causava demissões indesejadas na firma. Nesse caso, o prêmio em dinheiro motivava um comportamento que não era sustentável. Em

em outras ocasiões, incentivos motivam um comportamento que *é* sustentável, mas *é* o comportamento errado. Provavelmente esse é o caso de muitos dos hábitos negativos que você tem.

Por exemplo, entre numa lanchonete e ganhará de um funcionário sorridente um cartão de fidelidade. Ele recompensa você por comer mais, não menos — consuma oitenta mil calorias e você ganha um sanduíche de almôndegas grátis. Quanto mais você usa certos cartões de crédito, maior o prêmio em dinheiro ou a milhagem que eles dão no fim do ano. Você pode quase se *sentir* chegando mais perto das férias dos seus sonhos cada vez que passa o cartão!

Às vezes é o próprio preço que motiva o comportamento errado. Por exemplo, nos últimos trinta anos, o preço dos alimentos insalubres caiu, enquanto o preço das frutas e verduras aumentou substancialmente. Adivinhe o que estamos comprando mais?

Em outras ocasiões, é o *momento* do gasto que nos mantém no escuro. Considere quantos dos custos a longo prazo dos nossos maus hábitos permanecem distantes e longe da nossa mente, enquanto os benefícios prazerosos aparecem em cores brilhantes e vivas *agora mesmo*.

Por exemplo, a obesidade custa em média US\$ 1.429 anuais a mais por pessoa em despesas médicas.¹ Mas como não somos obrigados a guardar dinheiro para cada hambúrguer que consumimos (para cobrir o verdadeiro custo financeiro do hambúrguer), o custo a longo prazo de ter excesso de peso continua invisível.

E se invertêssemos tudo isso? E se invertêssemos a economia? Imagine quanto nossas escolhas seriam diferentes se nossa conta do PayPal fosse debitada instantaneamente a cada ação errada que adotássemos, ou creditada pelos nossos comportamentos saudáveis — com base na economia *real* da situação. Por exemplo, se um comentário insensível nos deixasse um passo mais perto do divórcio, seriam debitados mil dólares. (Pesquisas mostram que uma separação reduz o patrimônio pessoal de um indivíduo em 77%, em média.)²

Ou, então, se cada vez que não atingíssemos as metas de desenvolvimento de uma avaliação de desempenho nosso salário seguinte diminuísse 5%? (85% das pessoas que pesquisamos recentemente disseram ter perdido promoções ou aumentos de salário por não terem satisfeito adequadamente as expectativas de seus chefes.)³

Inverter a economia dessa maneira bizarra nos ajudaria a agir de forma mais saudável? Sim. Por exemplo, dependentes de cocaína em recuperação tinham 23% mais êxito em aderir a um regime médico quando recebiam um pequeno prêmio para cada semana em que passavam num teste de doping.⁴

Ou veja o que acontece com o consumo de tabaco quando os impostos aumentam. Tribute o fumo e ele diminui — junto com seus efeitos. A Rede de Ação Contra o Câncer da Sociedade Americana do Câncer anunciou, recentemente, que um aumento dos impostos federais do tabaco de um dólar por maço “evitaria mais de um milhão de mortes relacionadas ao tabagismo e impediria que quase 2,3 milhões de crianças americanas se tornassem tabagistas pelo resto da vida”.⁵

O que é igualmente fascinante é o fato de que não só os outros ou o governo podem usar incentivos para mudar nosso comportamento. *Também ficamos mais propensos a mudar quando*

nós mesmos invertemos a economia. Podemos literalmente subornar e ameaçar a nós mesmos para mudar.

Aqui estão algumas táticas que você pode usar para fazer a Fonte 5 trabalhar a seu favor.

TÁTICA 1: USE RECOMPENSAS E A AMEAÇA DE PERDER RECOMPENSAS

Considere como os incentivos impulsionaram a carreira de Rudy K., um de nossos Mudadores. Quando Rudy aceitou o emprego na área de suporte a TI numa pequena importadora, ele se sentiu um felizardo. Ele e seus colegas de colégio não haviam exatamente se preparado para o futuro.

Rudy explica:

— Enquanto os garotos que iam cursar faculdade estudavam física, cálculo e coisas assim, meus amigos e eu preferíamos viajar para Azeroth, onde fingíamos ser Ogros que dominavam o Mundo de Warcraft. E não tínhamos nenhuma intenção de mudar. Iríamos ficar longe da faculdade, morar no porão da casa dos nossos pais e jogar video game até gastar os dedos.

Tudo isso mudou de repente no dia em que Rudy conseguiu o emprego no suporte a TI, e mudou mais ainda quando seu chefe disse que ele tinha um dom para tudo o que se relacionava com computadores e o encorajou a deixar de resolver problemas no e-mail e ajudar a aperfeiçoar o software de apoio a clientes da empresa. Criar software era uma função melhor, mas para conseguir a vaga Rudy precisaria fazer vários cursos — à noite e nos fins de semana —, e com isso sobraria menos tempo para jogar video game.

No entanto, quando o chefe de Rudy sugeriu que ele era uma espécie de “gênio da matemática” e que poderia se candidatar a um cargo mais interessante e com um salário mais alto, Rudy decidiu fazer os cursos — apesar de ter que trocar seu machado de Ogro por livros didáticos. Rudy explica como várias fontes de influência (inclusive incentivos) o ajudaram a se tornar a pessoa que ele jamais imaginou que poderia ser.

— Quando meu chefe disse que eu tinha um dom para trabalhar com computadores, isso me deu uma visão totalmente nova de mim mesmo. Talvez eu pudesse transformar minha paixão por video games em algo útil. Talvez pudesse até frequentar uma faculdade. Então, quando meu chefe descobriu que a escola me intimidava, ele me ajudou a melhorar meus hábitos de estudo. Ele até obteve permissão para que eu pegasse emprestado um laptop que a empresa não estava mais usando. Finalmente, quando me viu indo para as aulas toda noite, meu chefe me designou uma hora de trabalho por dia com um dos melhores programadores da sua equipe, que se tornou o meu mentor.

“Mas só isso não bastava. A ideia de estudar à noite e nos fins de semana era desanimadora. Além disso, o emprego melhor parecia tão distante. Aí eu incluí um incentivo. Estabeleci metas para a frequência nos cursos e os deveres de casa semanais, e cada vez que eu atingia a meta, levava minha namorada para um restaurante que eu adorava.

“Toda a ajuda e o encorajamento concentravam a atenção no meu objetivo de melhorar minha carreira a longo prazo. Mas foram os passeios nos fins de semana que me ajudaram a comparecer a cada aula, levantar cedo para fazer os deveres de casa, ter êxito no curso e, finalmente, conseguir a promoção.”

TIRE VANTAGEM DA “AVERSÃO À PERDA”

O conceito a seguir é baseado numa ideia que ganhou o Prêmio Nobel. Durante anos, Daniel Kahneman⁶ e outros economistas comportamentais demonstraram que nós, humanos, temos uma mania bizarra que nos é inerente. Isto é, somos muito mais motivados para evitar perdas do que para receber um ganho equivalente.

O Laboratório Mude Tudo que Quiser descobriu a mesma coisa recentemente, quando entrevistamos consumidores que babavam ao redor de uma loja da Apple enquanto esperavam pelo lançamento de um novo iPhone. Em média, aqueles que acabavam de comprar um não o venderiam por um centavo a menos do que US\$ 1.218 acima do preço de mercado. Porém, aqueles que estavam preocupados, achando que os aparelhos se esgotariam antes que a fila acabasse, não pagariam mais do que US\$ 97 acima do preço de mercado, em média, para conseguir um. De certa forma, esses consumidores típicos estavam 12 vezes mais motivados a evitar perder um iPhone do que a ganhar um. Estranho, não?

Essa propensão a valorizar mais a perda do que o ganho se chama “aversão à perda”. As implicações para a mudança pessoal são bem claras. Se você puser algo que valoriza em risco, terá mais chances de mudar do que apenas usando bônus, prêmios e outros incentivos.

Mas como isso acontece? De onde vem esse foco no negativo? Pensando bem, a aversão à perda foi muito útil para os seres humanos. De fato, na verdade ela nos manteve vivos. Imagine um azarado ser pré-histórico que prestasse mais atenção, digamos, numa árvore carregada de frutas do que num tigre-dentes-de-sabre correndo em sua direção.

— Oh, olha só! Uma árvore carregadinha de frutas deliciosas.

Grrrr. Mastiga. Engole.

Nenhum sujeito assim viveria o suficiente para passar adiante seus genes. Mas o cara que primeiro fica de olho no perigo e depois procura as vantagens teria vivido para contar a história. Portanto, é isso que os seres humanos modernos fazem. Nós prestamos mais atenção em qualquer possível perda.

Os agentes da mudança tiram vantagem dessa idiossincrasia humana há décadas. Um exemplo poderoso vem do economista comportamental de Yale Dean Karlan. Ele convidou fumantes das Filipinas que estavam tentando parar de fumar a diminuir gradualmente o número de cigarros que fumavam por dia. Ele também pediu que depositassem o dinheiro que teriam gasto com os cigarros adicionais numa caderneta de poupança.

Seis a 12 meses depois, eles fizeram exames de urina para verificar se haviam parado de fumar. Aqueles que não passavam no teste deviam doar o dinheiro economizado para a caridade. Comparados ao grupo de controle que não usava essa autopunição financeira, os pesquisados largaram o vício em 50% a mais dos casos. E, o que não é nenhuma surpresa,

quanto mais dinheiro os pesquisados corriam o risco de perder, maior a probabilidade de que mudassem.⁸

Então, como usar a aversão à perda a seu favor? Ponha em risco algo de que você gosta. Aposte no seu próprio sucesso. Veja como o Mudador Kyle N. usou a aversão à perda para ficar em forma.

— Eu não conseguia me exercitar regularmente, por isso contratei um especialista em boa forma para me visitar uma vez por semana, ensinar a usar os equipamentos da academia e dar dicas alimentares. O cara me ajudava a aprender os exercícios, e isso facilitava as coisas. Sem contar que, sem dúvida, ter alguém para conversar também me ajudava a continuar motivado.

“Mas sabe qual era o verdadeiro incentivo? — Kyle continua. — Eu me dei conta de que o principal motivo que me levava a comparecer, semana após semana, era eu não suportar a ideia de pagar a um especialista e não tirar vantagem desse recurso. A ideia de perder dinheiro sempre me empurrava para a academia. Além disso, minha esposa pensava da mesma forma. ‘É segunda-feira!’, ela dizia. ‘Como assim, você não vai pra academia? Você já pagou!’”

O poder da aversão à perda não passou despercebido para quem cria websites de autoajuda. Por exemplo, o website stickK.com foi pioneiro na prática de convidar participantes a estabelecer metas e apostar algum dinheiro — os participantes perdem uma parte desse dinheiro para o beneficiário que escolherem cada vez que não cumprem uma meta. Como outros que fizeram uso da aversão à perda, os usuários do stickK descobriram que quando invertem uma economia existente fica um pouco mais fácil adotar o bom comportamento.

TÁTICA 2: USE INCENTIVOS COM MODERAÇÃO E EM COMBINAÇÃO

COM MODERAÇÃO

Quando você vê programas de TV que mostram pessoas reais sendo praticamente torturadas para perder peso — por prêmios enormes —, fica se perguntando quanto esses métodos exagerados são eficazes. Claro, quando há muita coisa em jogo, você consegue pessoas dispostas a enfrentar um duríssimo regime militar, mas o que acontece quando os competidores voltam para casa? Quando se veem frente a frente com suas antigas circunstâncias — e os enormes incentivos já não existem mais — eles não voltam aos hábitos antigos? Muitos voltam.⁹

De forma parecida, quando uma famosa estrela do cinema se tornou porta-voz da perda de peso e começou a receber muito dinheiro para cada quilo que perdia usando o produto que anunciava, era inevitável se perguntar — o que acontecerá quando ela alcançar o objetivo e o imenso incentivo deixar de existir? Ela não voltará aos hábitos e ao peso anteriores? Ela

Na verdade, a ideia de que depender muito de recompensas externas pode se revelar um tiro que sai pela culatra é assunto de pesquisas há muito tempo. No início da década de 1970, o célebre estudioso Mark Lepper conduziu um estudo marcante no famoso laboratório de pesquisas da Universidade de Stanford — a Escola Infantil Bing.¹¹ Lepper e sua equipe queriam saber se oferecer recompensas extrínsecas para uma tarefa que já é intrinsecamente agradável pode tornar a tarefa menos satisfatória.

Assim, Lepper recompensou criancinhas com seu lanche favorito cada vez que elas brincavam com seu brinquedo favorito. À medida que as crianças continuavam a receber uma guloseima para brincar com um brinquedo do qual obviamente gostavam, passaram a brincar menos com o brinquedo favorito. Por quê? Lepper concluiu que era porque quando você dá um quitute a uma criança por brincar com algo que costumava ser divertido, ela começa a ter dúvidas. Quanto esse brinquedo pode ser divertido se eu preciso ser recompensado toda vez que brinco com ele?

Com isso em mente, queremos acrescentar um aviso ao nosso conselho de que você deve usar incentivos. Não opte por grandes incentivos achando que eles serão mais eficazes em produzir grandes resultados. Um grande incentivo muitas vezes se torna um fim em si mesmo, e quando é retirado, lá se vai sua principal fonte de motivação.

Portanto, use incentivos, mas use-os *com moderação*. Tipicamente, recompensas pequenas são suficientes para surtir efeito. Por exemplo, quando atingir uma meta de perda de peso, você compra uma blusa nova; se seguir direitinho seu programa de exercícios físicos, você se recompensa com uma tarde de pescaria com seu filho.

EM COMBINAÇÃO

A Mudadora Rachel C. ilustra como as recompensas simples fazem mais efeito quando usadas não só com moderação, mas também em combinação com motivadores sociais e pessoais.

Esta é a história de Rachel. Depois de anos de alcoolismo e dependência de drogas, ela decidiu seguir à risca um programa de 12 etapas. Na primeira reunião do grupo, o padrinho de Rachel deu a ela uma ficha de pôquer de plástico e explicou que aquela fichinha representava uma aposta na sua sobriedade. O padrinho lhe daria uma ficha de verdade se ela conseguisse ficar sóbria pelos seis meses seguintes. De todo o coração e alma, Rachel queria a ficha de verdade e tudo o que ela significava — e depois de seis meses de trabalho duro, ela se apresentou diante dos aplausos da plateia e recebeu a ficha por seis meses de sobriedade. Era um medalhão de bronze maciço e pesado.

Mais tarde naquele dia, já no seu quarto, Rachel olhou para o medalhão, revirou-o na mão, sentiu seu peso e chorou de alegria. Aquela ficha significava tudo para ela. Claro que ela não suportou todo o sofrimento e o esforço apenas pela ficha dos seis meses — ela queria desesperadamente se manter sóbria por todos os motivos certos. No entanto, ganhar o medalhão simbolizava o seu sucesso em se tornar a pessoa que ela queria ser (sua motivação pessoal). Além disso, ela o mostrou orgulhosamente aos seus amigos, que comemoraram o seu

progresso (sua motivação social). O medalhão de bronze de Rachel é o exemplo perfeito do uso de incentivos com moderação (custa muito pouco) e em combinação (ele trabalha de mãos dadas — sem ofuscá-los — com motivadores pessoais e sociais).

TÁTICA 3: RECOMPENSE PEQUENAS VITÓRIAS

Para nossa tática final, vamos voltar a um dos conceitos que abordamos anteriormente — metas grandes e de longo prazo ficam bem mais eficazes quando são divididas em metas menores e de curto prazo. Essa ideia de usar metas proximais existe há décadas, mas durante anos nada foi efetivamente comprovado em laboratório, porque sempre que os pesquisadores davam a um grupo de indivíduos uma série de metas de curto prazo e os comparavam com outro grupo que recebia uma meta de longo prazo, os indivíduos que recebiam a mais longa sempre a dividiam mentalmente, criando suas próprias metas de curto prazo e destruindo a elegante estrutura do experimento.¹² Eles faziam as contas de cabeça e eliminavam o efeito experimental.

Por sorte, o problema da pesquisa acabou sendo resolvido quando Albert Bandura deu metas de longo prazo a pessoas que não sabiam dividir. Isso mesmo, ele usou crianças que tinham dificuldades em aritmética básica. Ele atribuiu aos pesquisados metas de longo prazo (termine estas 42 páginas de subtrações até o fim da sétima aula) ou de curto prazo (termine seis páginas de subtrações em cada aula). As crianças que receberam a meta de longo prazo não sabiam dividir, portanto não podiam fatiar mentalmente a tarefa em pedaços menores para se motivarem. E, de fato, elas terminaram muito menos subtrações.¹³

A tática agora comprovada de usar muitas metas pequenas em vez de uma meta enorme é especialmente importante quando aplicada aos incentivos. Jamais cometa o equívoco de se prometer recompensas quando atingir sua meta *final* (“Quando conseguir essa promoção, vou comprar um carro novo” ou “Vou renovar todo o meu guarda-roupa quando perder 25 quilos”). Afinal, o maior risco que você corre em qualquer projeto de mudança a longo prazo não é fracassar *no final*, mas desistir dele logo *no início*.

Ao se recompensar frequentemente e em partes pequenas, também tome cuidado para recompensar a coisa certa. Recompense as ações, não seus resultados. Os resultados muitas vezes fogem ao seu controle (pelo menos no momento), por isso associe os incentivos a algo que você pode controlar — seus comportamentos vitais. *Recompense o que você faz, não o que você alcança.*

Por exemplo, Jose G. descobriu que a parte mais detestável de seu novo programa de exercícios físicos não era a corrida ou a natação — ele até gostava dos dias em que praticava as duas. Era o levantamento de peso que o desanimava. Por isso, Jose criou uma recompensa especial para os dois dias da semana em que puxava ferro: ele descobriu um milk-shake proteico de chocolate que achava delicioso (e que seu orientador aprovava) e designou as terças e quintas como “os Dias do Shake de Chocolate”.

Em vez de esperar até perder 12 centímetros na cintura ou até conseguir fazer supino com 120 quilos, Jose recompensou o comportamento vital de simplesmente completar seu dia

de levantamento de peso. Ele parecia intrigado quando explicou:

— Acho que eu poderia tomar um shake de chocolate no dia que quisesse, mas o fato de *dá-lo a mim mesmo* simplesmente por ter conseguido completar o levantamento de peso me fazia sentir mais no controle e mais capaz de alcançar minhas metas.

RESUMO: INVERTA A ECONOMIA

Ao se esforçar ao máximo para melhorar a própria vida, poucos de nós pensam em usar incentivos como meio de motivar um comportamento saudável. Ou nos esquecemos completamente deles ou nos lembramos da importância que os incentivos têm para motivar o comportamento — mas dos outros, não o nosso. Achamos que estamos acima dessa ferramenta tão transparente e simples. Pensamos assim: “Não preciso de incentivos. Eu dou conta disso sozinho!” — caindo mais uma vez na armadilha da força de vontade.

Isso precisa mudar. Precisa mudar não só porque incentivos podem ajudar, mas também porque a “economia” atual provavelmente está subsidiando ou recompensando seus maus hábitos — ou ambas as coisas!

Como parte do plano de mudança com seis fontes no qual você desenvolve seus próprios incentivos, lembre-se do seguinte.

Use recompensas e a ameaça de perder recompensas. Seja sincero. Você acha que acrescentar seus próprios incentivos ou criar suas próprias perdas não vai ajudar muito? Nesse caso, reconsidere. Incremente a força de vontade e a pressão dos outros com recompensas extrínsecas.

Use incentivos com moderação e em combinação. Que recompensas baratas, porém significativas, você poderia usar em seu benefício?

Recompense pequenas vitórias. Quais são os seus comportamentos vitais? Que ações específicas que estão sob o seu controle você deveria recompensar? Quanto tempo deve passar antes que você se permita uma pequena comemoração? O que você pode fazer nesse período de tempo?

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Alguns anos atrás, nossa equipe do Laboratório Mude Tudo que Quiser reuniu vinte jogadores de futebol de 10 anos de idade, cansados e famintos, para um banquete à base de macarrão. Estávamos reproduzindo um estudo realizado por Brian Wansink e discutido em seu fascinante livro *Por que comemos tanto?*. Não era um macarrão qualquer — era uma apetitosa mistura de cheddar delicioso, massa perfeitamente cozida e temperos saborosos que fazia os meninos babarem de prazer.

Quando as crianças chegavam, nós as sentávamos a duas mesas diferentes — cada uma preparada numa sala. Ao nosso sinal, os indivíduos famintos rodeavam a panela de macarrão no centro da mesa e se serviam. No fim da refeição, um anfitrião circulava entre eles para garantir que todos haviam comido quanto quisessem. Todos os vinte diziam se sentir bem-alimentados e satisfeitos.

Mas, apesar do fato de todos estarem igualmente satisfeitos, nem todos foram tratados do mesmo jeito. Numa das mesas, as crianças receberam pratos descartáveis de 23 cm; as crianças da outra mesa receberam pratos de 30 cm. Em ambos os casos, a maioria dos pesquisados repetiu o prato, e todos pararam quando disseram que estavam satisfeitos e não queriam mais.

Nosso objetivo era testar se o tamanho do prato afetava quanto os pesquisados comeriam, apesar de poderem pegar — e pegaram — quanta comida quisessem. O tamanho

do prato não só afetou o consumo como o afetou muito. As crianças com os pratos maiores comeram 70% mais macarrão. O que é mais surpreendente é que eles não sabiam que haviam comido mais, e nem prestaram muita atenção no tamanho do prato. Apesar disso, o tamanho do prato teve um impacto enorme na quantidade necessária para que as crianças se sentissem *igualmente* satisfeitas.

Esses jogadores mirins não são as únicas vítimas de um prato maior. Dê uma olhada na sua cozinha. É bem provável que você encontre pratos do tamanho das *bandejas* que sua avó usava. Nas últimas gerações, os pratos vendidos em lojas foram aumentando de tamanho sem que ninguém percebesse.

Isso provavelmente não teria muita importância se pesquisas realizadas pelo especialista em alimentação Brian Wansink, da Universidade Cornell, não demonstrassem que as pessoas comem 92% do que estiver no prato — independente do tamanho dele.¹ A diferença de um prato de 30 cm para outro de 23 cm equivale a 33% mais calorias! Não é de se admirar que estejamos nos tornando um povo mais gordo. Nossos pratos são os culpados!

Claro que este capítulo não é sobre pratos em si. É sobre todo o mundo material e como ele afeta nosso comportamento de maneiras que raramente percebemos. Os pratos são só um exemplo de como o mundo material influencia nosso comportamento. A presença ou ausência de uma mesa de jantar afeta a frequência das interações de uma família. A quantidade de exercícios que você faz é inversamente proporcional à distância entre a sua TV e os seus equipamentos de ginástica... já deu para entender. As *coisas* afetam silenciosamente todas as nossas escolhas — e nossos maus hábitos não são nada imunes a elas.

Por exemplo, Katie B. tinha dificuldade para se manter atualizada em seu ramo. Para que sua carreira não estagnasse, ela deixava pilhas de publicações técnicas perto de sua poltrona de leitura. Infelizmente, a casa dela não era projetada para a leitura. Era projetada para ver TV. O aparelho de tela plana de cinquenta polegadas de Katie parecia um altar no centro de sua sala de estar. Seu gravador digital armazenava programas fascinantes para qualquer ocasião ou humor. Os alto-falantes surround faziam com que ela se sentisse no meio da ação. Era como morar dentro de um cinema.

Assim, quando Katie chegava em casa toda noite às 18h30, a sala de estar que ela mobiliara com tanto cuidado conspirava contra suas melhores intenções de ler as publicações. Era como se ela tivesse planejado tudo de propósito contra seus próprios desejos — e, na verdade, Katie nem havia pensado que a maneira em que ela criara seu espaço físico estava sabotando sua carreira.

Parece que a maioria dos americanos não pensa em como o planejamento do lar afeta o comportamento da família. Os consumidores de hoje muitas vezes compram novos aparelhos atraentes só porque podem, não necessariamente porque esses aparelhos os ajudarão a atingir seus objetivos familiares. E adivinhe quais são os resultados. Abasteça seu lar com quatro plataformas diferentes de vídeo, encha-o com dúzias de video games empolgantes, adicione um home theater acompanhado de vários sofás confortáveis e — *voilà* — você criou a receita perfeita da obesidade infantil.

E que tal o impacto das *coisas* sobre um problema como o abuso de drogas? O Mudador Wes M. subestimou, infelizmente, os papéis que os objetos do seu ambiente desempenhavam na sua dependência de cocaína. O discreto contador de San Diego estava muito motivado para

largar as drogas — mas também tinha um perfil no Facebook e um iPhone, e os dois estavam trabalhando contra ele.

Depois de cinco decepcionantes recaídas, Wes começou a perceber que não tinha chance contra seus inimigos digitais. Ele andava na linha com o maior cuidado, e então uma tentadora mensagem de texto de um velho cúmplice o induzia a usar drogas, ou então chegava um convite para uma festa imperdível pelo Facebook.

Esses atraentes lembretes eletrônicos muitas vezes eram irresistíveis para Wes. A tecnologia trazia tentações mais para perto e com maior frequência do que sua vontade lhe permitia resistir. Seu ambiente físico ficava à espreita, de maneira que sempre que sua motivação fraquejava, a queda era *inevitável*. Wes continuou a lutar, até que finalmente fez uma faxina digital.

Você vive no mesmo mundo material poderoso. A cada dia da sua vida você enfrenta oponentes que estão sempre ao seu redor, nunca dormem, são completamente incansáveis e são tão silenciosos que você para de perceber que eles existem. Esse é o poder das *coisas*. Portanto, se você espera assumir o controle da sua vida, vai precisar primeiro assumir o controle do seu espaço.

A boa notícia é que quando você faz isso, o mesmo aliado incansável passa a apoiar seu esforço de mudança. Sua missão é encontrar as maneiras sutis em que seu ambiente pessoal atualmente viabiliza seus velhos hábitos e reestruturá-las para apoiar os novos. Quando você muda seu ambiente de inimigo para amigo, consegue tornar praticamente inevitáveis as mudanças que às vezes parecem impossíveis.

TÁTICA 1: CONSTRUA CERCAS

De acordo com historiadores, foram necessárias cercas para domar o Oeste Selvagem (boa notícia se você é o domador, má notícia se é o domado). Quando o assunto é o seu próprio mundo selvagem, cheio de tentações atraentes e consequências perigosas, você também precisará construir algumas cercas. Naturalmente, as cercas de que estamos falando não são barreiras de arame farpado, são simplesmente limites que você cria na sua vida. Elas têm a forma de regras inflexíveis e ações decisivas que mantêm você longe do perigo. Essas cercas pessoais tornam mais fácil enfrentar certas ameaças.

Por exemplo, quando Michael V. passou a levar a sobriedade a sério, ele construiu uma cerca ao redor dos lugares mais perigosos e tentadores do seu ambiente.

— Criei uma regra para o itinerário que eu fazia de casa para o trabalho — Michael explica. — Eu nunca passava em frente ao Toni's, meu bar favorito. Eu sabia que se passasse de carro na frente desse bar, provavelmente veria o carro de algum amigo no estacionamento e ficaria tentado a parar. Então parei de passar por ali.

De fato, Michael construiu cercas em volta de todos os bares.

— Por que eu entraria num bar — Michael continua — a não ser para beber? Eu não preciso estar num bar.

Além disso, Michael construiu uma cerca ao redor do seu lar.

— Não tenho mais nenhuma bebida alcoólica em casa. Não preciso delas me chamando. Essas regras inflexíveis tornaram seu ambiente pessoal mais seguro, afastando as coisas ruins. Michael usou cercas para criar um ambiente que ele podia controlar. Considere o seguinte exemplo financeiro. Quando June W. precisou controlar suas dívidas (num dado momento, os juros das dívidas equivaliam ao seu aluguel), ela construiu várias cercas que a protegiam da gastança descontrolada. Primeiro June picou seus cartões de crédito. Essa ação decisiva tornou impossível que ela contraísse dívidas com os cartões, e ponto-final. Ela também baniu qualquer visita a shopping centers, a menos que tivesse uma lista de itens específicos que iria comprar. A lista limitava seus gastos ao planejado e evitava qualquer compra de impulso.

Katie B., a mulher que queria ler publicações relacionadas ao trabalho (mas que ergueu um verdadeiro templo de culto à TV), também usou uma cerca para ajudar a mudar seus hábitos noturnos. Ela transferiu todas as tentações digitais para um quarto extra no seu apartamento, de modo que o caminho de menor resistência fosse pegar uma publicação técnica e estudar para melhorar sua carreira, em vez de se jogar na poltrona e virar um vegetal. Ela ainda via um pouco de TV à noite — mas precisava “pular a cerca” para chegar à TV e ao gravador digital, o que tornava essa atividade intencional e não automática.

Cercas podem ser muito úteis, mas também podem criar problemas involuntários se você não se preparar para um mundo sem elas. Se você só tem sucesso quando as cercas tornam as más escolhas impossíveis, pode não se sair tão bem quando elas forem derrubadas.

Aqui está o problema: cercas funcionam tão bem que muitas vezes confiamos nelas como nossa única solução. Colocamos criminosos atrás das grades; mandamos dependentes para centros de reabilitação; e alguns obesos até costuram a boca. Essas cercas funcionam bem enquanto são mantidas, mas a maioria dos criminosos, dependentes e obesos acaba deixando-as para trás um dia. Aí os velhos problemas voltam, e se aqueles que precisavam das cercas não tiverem feito nenhuma outra mudança, imediatamente se tornam vítimas de seus antigos hábitos.

Duas regras básicas podem ajudar a manter as cercas eficazes.

Certifique-se de que é você que constrói e mantém a cerca. A decisão de barrar uma tentação deve ser sua. Não é uma escolha dos seus amigos, colegas, entes queridos ou familiares — por mais bem-intencionados que eles sejam. Michael V. falou dos primeiros dias, quando seus familiares e amigos tentaram obrigá-lo a parar de frequentar bares. Infelizmente, como a decisão não foi sua, ele encarava essas cercas como uma intromissão. A cerca se tornou um desafio, não uma ferramenta — então ele passava o tempo encontrando maneiras de pulá-la em vez de se beneficiar da sua proteção. Crie suas próprias cercas se perguntando o que você realmente quer, e colocando barreiras que o ajudem a alcançar esse objetivo.

Não use uma cerca em lugar do plano das seis fontes. Algumas pessoas acham as cercas tão confortáveis que acabam se apoiando exclusivamente nelas. Por exemplo, um centro de reabilitação pode proteger você de más escolhas por algumas semanas ou meses, mas no final você precisará controlar essas tentações fora dos muros do centro. Suplemente as cercas. Use o

centro de reabilitação cercado para aprender habilidades de sobriedade, como o adiamento da gratificação e outras, mas aí some outras táticas das seis fontes que ajudarão você no mundo lá fora. Senão, quando a cerca for derrubada... prepare-se para um desastre decepcionante.

TÁTICA 2: CONTROLE A DISTÂNCIA

Ricardo N. precisava mudar seus horários para salvar seu casamento. Ele e a esposa, Helen, viviam em zonas opostas do dia. Ela saía para o trabalho às cinco da manhã e voltava quando ele estava de saída, às três da tarde. E eles ainda se perguntavam por que estavam se distanciando — apesar da variedade de esforços sinceros que empregavam para reacender a chama da paixão.

Quando Ricardo finalmente mudou de emprego, aproveitando uma oportunidade que surgiu — os horários do novo emprego coincidiam com os da esposa —, logo percebeu que todas as suas tentativas de melhorar o relacionamento não eram nada em comparação com o simples ato de criar mais tempo de convivência. Ele descobriu que precisava aumentar a proximidade com a esposa antes de melhorar a intimidade com ela. A distância afeta o comportamento.

Quando o assunto é distância, não é uma questão só de amor. Por exemplo, veja a Mudadora Liz P. Sua estação de trabalho ficava a apenas quatro metros e meio do que ela e seus colegas chamavam de “a vala” — uma caixa grande de metal que estava sempre cheia de doces. Liz e seus colegas tinham um ritual diário de se alimentar dela. A vala ficava quietinha ali e desempenhava o papel de sereia sedutora, enquanto Liz lutava para manter uma dieta balanceada.

Mas um dia Liz começou a perceber como o mundo material a afetava e decidiu começar a controlar seu ambiente. Em vez de construir uma cerca criando a regra de não comer da vala (uma regra que ela acharia difícil de seguir), Liz tentou uma abordagem diferente. Pediu para se mudar para uma estação de trabalho vazia a 15 metros da vala, e uma semana depois, quando seu pedido foi atendido, parou de comer doces completamente. Mudando o espaço de trabalho, Liz estava aderindo ao ditado:

*Mantenha as coisas boas próximas e convenientes,
e as coisas ruins, distantes e difíceis.*

Tudo bem, talvez essa expressão não seja exatamente um ditado, mas quando o assunto é a Fonte 6, deveria ser. Se você puder se distanciar da tentação, faça isso. Você pode encarar a tentação e tentar ser forte — caindo mais uma vez na armadilha da força de vontade — ou pode usar a distância a seu favor. Escolha sempre a distância.

Mas 15 metros eram mesmo uma distância suficiente para fazer diferença para Liz? Psicólogos estudam o papel que a distância física desempenha em nossas escolhas, e seriam os primeiros a dizer que mover uma tentação alguns metros numa direção ou na outra pode ter um enorme impacto no comportamento de alguém. Por exemplo, se você comer metade da

sua refeição num restaurante e ficar ali com o prato na sua frente enquanto conversa com os amigos, vinte minutos depois o prato estará vazio. Afaste o prato dois metros, para a outra ponta da mesa, e ele continuará pela metade.

Aqui estão apenas alguns dos curiosos efeitos que a distância produz na vida de alguém fora de um restaurante: é uma das melhores causadoras da amizade e do amor; contribui para a colaboração científica; e é a grande responsável pelas nossas atividades no tempo livre.

Resulta que os humanos são muito mais governados pela distância do que qualquer um poderia imaginar. Aqui está como você pode usá-la a seu favor.

Se você quiser se exercitar mais, mantenha o equipamento de ginástica convenientemente próximo ao seu quarto ou à sala de estar, não no porão ou numa sala distante.

Se quiser fumar menos ou parar de vez, guarde os cigarros num quarto distante, numa prateleira — ou livre-se deles completamente.

Se quiser gastar menos, retire dos favoritos da internet todos os sites de compras. Só uma pequena distância eletrônica já pode mudar seus hábitos de consumo. Você entendeu. Transforme o espaço de fronteira final em seu aliado na mudança.

TÁTICA 3: DICAS DE MUDANÇA

Goste você disso ou não, seu ambiente pode ter um enorme impacto sobre o que prende a sua atenção. Sinais, cores, formas, sons — qualquer coisa que chame sua atenção — podem afetar suas opiniões, emoções e escolhas. Você se lembra dos adolescentes no nosso estudo de consumo do Laboratório Mude Tudo que Quiser, no capítulo “Fuja da armadilha da força de vontade?” Quando nossos pesquisados entraram num laboratório com paredes nuas, pouparam em média US\$ 6,22 na primeira rodada. Mas quando, além de outras pequenas mudanças, eles se viram frente a frente com quatro cartazes coloridos de guloseimas deliciosas, suas economias despencaram para US\$ 3,23. As crianças mal se lembravam dos cartazes, mas os estímulos visuais sutis pareceram causar um impacto.

Estímulos visuais e de outros tipos ajudam a estabelecer as suas diretrizes mentais. Eles dizem o que você deve pensar, com o que deve se preocupar e o que deve querer. De fato, Stephen Hoch, da Escola Wharton da Universidade da Pensilvânia, sugere que um motivo de os estímulos visuais serem tão poderosos é que eles transformam as coisas de “desejo” em “necessidade”. Quando você vê algo em que não estava pensando antes, de repente é lembrado de que não possui aquilo — o que cria uma sensação de insatisfação.²

Pense da seguinte forma: antes de conhecer os recursos do novo celular, você estava perfeitamente satisfeito com o seu. Mas depois de ver o anúncio de página inteira do mais novo modelo, seu celular parece antiquado e cafona. Você quer — não, você *precisa* — estar atualizado e não ser cafona. Isso mesmo, você não apenas quer aquele novo celular. Você *precisa* dele.

É hora de fazer esses mesmos estímulos motivarem seus desejos e necessidades na direção certa. Assuma o controle do que chama a sua atenção dando a si mesmo pequenos alertas em

momentos cruciais. Use estímulos para se lembrar das suas determinações nos momentos exatos em que é mais provável que se esqueça delas.

Os melhores estímulos são aqueles que desativam seu piloto automático e lembram você dos compromissos que assumiu e dos resultados que quer atingir. Eles também sugerem um próximo passo imediato. Por exemplo, June W., que estava tentando reduzir suas dívidas, usou um aplicativo de celular que pedia que ela informasse periodicamente quanto gastava. Ele calculava a situação do orçamento e então informava se ela estava acima ou abaixo do orçamento semanal e mensal. Somente esse pequeno cutucão regular e uma dica do seu “placar” tornavam June muito mais consciente de suas escolhas e mudavam seus hábitos quase imediatamente.

Maria O. se dava estímulos de como praticar seus comportamentos vitais para melhorar o relacionamento com o parceiro simplesmente colocando o que ela chamava de “lista de verificação de voo” no painel do carro. Depois de um dia estressante no trabalho, a lista lhe lembrava de: fazer uma pausa; respirar fundo quatro vezes; lembrar-se de um motivo pelo qual adorava seu parceiro; e entrar em casa com um sorriso. Como um piloto de avião, ela descobriu que se verificasse a lista antes da decolagem, as coisas ficavam muito mais tranquilas toda noite.

No trabalho, os estímulos também desempenham um papel importante, mantendo você na linha. Por exemplo, indivíduos que fazem cursos de liderança muitas vezes penduram cartazes resumindo as habilidades que acabaram de aprender para lembrar que, ao encarar novos desafios, precisam implementar essas habilidades em vez de recair em seus hábitos anteriores.

Para se lembrar de não ficar com raiva (um erro que eles cometiam muitas vezes antes e que causava uma infinidade de problemas) ao abordar um problema com um relatório direto, um grupo de líderes com os quais trabalhamos colocava espelhos em suas estações de trabalho. Quando ficavam sabendo de um problema que precisavam abordar, eles se levantavam, iam até a porta do cubículo, mas antes de sair se olhavam no espelho para verificar se não estavam entrando na conversa com o sentimento de raiva — ou pelo menos aparentando. Se uma pessoa furiosa os olhava do outro lado do espelho, eles respiravam fundo e praticavam as técnicas de controle de raiva que haviam aprendido.

Outro grupo com o qual trabalhamos colocava pequenos círculos laranja em locais onde tendia a sentir estresse (certas salas de reuniões, o volante do carro, e assim por diante). Os círculos coloridos serviam como dicas para lembrarem-se de empregar as táticas de redução de estresse aprendidas num seminário recente.

Laura A. criou um interessante estímulo físico que a ajudou a ter mais consciência de sua tendência de criticar amigos e familiares e substituí-la pelo hábito de incentivar os outros. Quando ela se ouvia dizendo alguma coisa ofensiva, abria e fechava a mão direita três vezes. Quando fazia um comentário incentivador, abria e fechava a mão esquerda três vezes. Depois de uma semana, ela descobriu que tinha muito mais consciência dos comentários que fazia e estava bem-encaminhada para mudar seu discurso e seus relacionamentos.

Alguns dos melhores estímulos são placares que você pode colocar em locais importantes

para manter seu progresso em destaque na sua mente. Claro que hoje em dia alguns tomam a forma de aplicativos eletrônicos para celular. Mas Scott H. descobriu que fazer uma simples marca num antiquado calendário de parede cada dia que ele praticava seus comportamentos vitais era o suficiente para mantê-los em destaque em sua mente.

Uma coisa importante a se lembrar sobre os estímulos é que muitos deles têm uma meia-vida. Com o tempo, se tornam mais uma parte invisível do seu ambiente e param de funcionar. A solução é realizar regularmente uma auditoria ambiental. Faça uma verificação em sua casa, seu carro, sua vizinhança e seu local de trabalho e procure lugares onde os estímulos ajudarão você a se manter na linha. Em seguida, crie pequenos lembretes, não tão óbvios a ponto de serem embaraçosos, mas óbvios o suficiente para chamar sua atenção. Ao repetir esse processo, você descobrirá que seus momentos cruciais mudam com o tempo. Criar novos estímulos é um jeito poderoso de assumir o controle do seu espaço.

TÁTICA 4: LIGUE O PILOTO AUTOMÁTICO

O fato é que você pode realmente transformar a preguiça numa ferramenta do seu arsenal de mudança. Por décadas, cientistas sociais têm demonstrado que nós, humanos, temos *inclinação ao status quo*. É uma bela maneira de dizer que a gente não gosta de mexer nas coisas quando elas estão no lugar certo. Depois que você se sente à vontade com um determinado aspecto da sua vida, por exemplo, o itinerário que faz de carro para o trabalho, você não faz mudanças facilmente. Quando descobre um itinerário que parece funcionar, você o segue por décadas — mesmo se outro melhor aparece. Você guarda sua capacidade cerebral para desafios mais importantes — como descobrir o sentido da vida ou se o cara na sua frente na fila de no máximo dez itens na verdade está levando 12.

Por exemplo, a professora de economia Anna Breman perguntou aos doadores de uma grande instituição de caridade se eles estariam dispostos a doar mais para sua boa causa. Todos *queriam*, mas poucos concordavam em doar *já*. Então, em vez disso, ela ofereceu a opção de programar pequenos aumentos mensais automáticos nos meses seguintes. Depois que as pessoas escolheram essa opção, a maioria a deixou agir — aumentando seus donativos em 32% com o tempo!³

Como essa inclinação pode ser usada a seu favor? Estabelecendo automatismos positivos na sua vida. Você pode colocar as coisas no piloto automático e contar com sua tendência de seguir o fluxo para ajudar estruturalmente a tornar melhores suas escolhas. Por exemplo, Steve e Tina G. notaram que estavam se distanciando, então criaram um piloto automático para voltar a se aproximar: compraram ingressos permanentes para uma temporada inteira num teatro local e marcaram encontros no calendário pelos próximos seis meses. A condição padrão, agora, era que eles saíam juntos. Seria preciso um esforço ativo para cancelá-la. Esse casal que tinha dificuldade em encontrar tempo para se ver conseguiu ir a cada uma das seis apresentações... juntos.

Você pode criar pilotos automáticos para si mesmo usando agendamento de

compromissos, débito automático, assinaturas de longo prazo — e qualquer outro mecanismo que tira vantagem de sua vontade de não pensar.

TÁTICA 5: USE FERRAMENTAS

Você gostaria de entrar para um clube de boa forma extraordinariamente bem-sucedido? Ele é formado por pessoas raramente obesas (por volta de 4%), mas que consomem montes de carne, batatas, molho, ovos, legumes, pães, bolos, tortas — tudo cheio de gordura e açúcar refinado. Qual o segredo desse grupo? Bem, num dia calmo eles andam bem mais de 10 mil passos, e nos outros seis dias da semana fazem uma quantidade enorme de exercícios. O que, é claro, leva à pergunta: como essas pessoas se motivaram a fazer tudo isso?

Nós mencionamos que esse grupo também despreza bugigangas modernas como automóveis, liquidificadores, celulares e coisas assim? Agora você já deve ter adivinhado que o “clube” a que nos referimos consiste nos amish,⁴ e eles justificam nosso argumento seguinte: muitas das ferramentas que criamos para facilitar a vida nos colocaram na encrenca em que nos encontramos atualmente.

Por exemplo, virtualmente dezenas de bugigangas são necessárias para nos manter imóveis a maior parte do dia, e a maioria de nós tem acesso a cada uma delas. Foi necessário mais de um século de análise culinária para produzir alimentos absolutamente insalubres que qualquer criança pode preparar no micro-ondas em segundos — e muitas delas fazem isso. Aparelhos de TV estrategicamente posicionados no quarto de quase qualquer pessoa podem isolar os indivíduos a ponto de tornar a conversação uma raridade. De acordo com o último estudo da Nielsen, o americano médio passa cerca de sete horas por dia usando algum tipo de mídia. Só a televisão responde por quatro dessas horas diárias, durante as quais uma criança assiste, em média, a 20 mil comerciais por ano e 200 mil atos de violência até completar 18 anos.⁵ É de se admirar que não sejamos todos psicopatas assassinos divorciados e falidos de 160 quilos.

Mas se se pegássemos essas mesmas ferramentas e as usássemos a nosso favor? Foi exatamente o que muitos dos Mudadores que estudamos fizeram. Por exemplo, muitos, para perder peso, usaram um aparelho eletrônico que mostrava o índice de calorias sendo queimadas junto com o total de passos e de calorias diárias.

— Era incrível! — exclamou Rod M., um dos nossos Mudadores. — Eu podia ver, em tempo real, o impacto que minha atividade tinha sobre a minha queima de calorias. E ver como o aumento do esforço na esteira também aumentava a queima de calorias era uma grande motivação.

As oportunidades para fazer bom uso das ferramentas só aumentam a cada nova invenção. Por exemplo, a internet pode proporcionar uma rede social que motive e viabilize sua mudança, bem como dezenas de ferramentas para verificar e divulgar seus esforços. Com novos avanços em softwares, você pode controlar seu orçamento por categorias — no momento exato em que está gastando.⁶ Dispositivos de alerta instalados no seu computador podem lembrar você de qualquer coisa, desde fazer cinco minutos de caminhada a cada hora

até se apresentar para uma conversa crucial com seu chefe.

Ou você pode fazer à moda antiga. Por exemplo, se quiser aumentar a união familiar, mude o modo como usa o micro-ondas. Esse aparelho tão revolucionário e economizador de tempo pode transformar uma família de quatro pessoas em quatro indivíduos separados que preparam as próprias refeições rápidas, nos próprios horários, para comê-las sozinhos na frente da TV ou do video game. Mas se uma família inteira se sentar à mesa para comer...⁷

Por falar em mobília, Ricardo N. relata que um balanço de varanda ajudou a salvar seu casamento. Ele e a esposa, Helen, passaram por momentos problemáticos depois de alinharem seus horários. Agora tinham tempo para ficar juntos, mas haviam criado o hábito de relaxar depois do trabalho desabando na frente da TV (ele no quarto, ela na sala de estar) e realizando algum tipo de atividade solitária. Eles simplesmente não estavam mais acostumados a passar tempo juntos.

Eis que surge o balanço de varanda. Ricardo e Helen se comprometeram a se sentar por 15 minutos e conversar sobre o seu dia ou sobre qualquer problema que quisessem discutir. Para firmar esse compromisso, compraram o balanço de varanda e o elegeram como local de suas reuniões noturnas. O balanço servia como dica para lembrar o compromisso, e também era um lugar atraente e confortável, que tornava as conversas menos estressantes. Finalmente, ele teve um efeito positivo imprevisto. De alguma forma, sentar-se lado a lado no banco apertado criava um calor humano que acalmava as emoções dos dois e tornava o entendimento mais fácil. Menos distância física levava a menos distância emocional.

RESUMO: CONTROLE SEU ESPAÇO

Estudando como os Mudadores conseguiram superar a influência do passado, aprendemos que todos usaram coisas para tornar os novos hábitos praticamente inevitáveis. Você deveria tirar vantagem desses mesmos recursos.

Construa cercas. Que regras você precisa criar para se manter agindo de maneira saudável? Que ações decisivas, quando tomadas rotineiramente, mantêm você longe do perigo? Lembre-se, não use cercas como a única fonte de mudança, e não deixe que os outros as criem para você. Crie suas próprias regras, e use-as em conjunto com as outras seis fontes de influência.

Controle a distância. O que você está fazendo para manter as coisas boas próximas e acessíveis e as coisas ruins distantes e difíceis? Já pensou em mudar coisas tentadoras para longe dos lugares onde trabalha e descansa? Não precisa deixá-las a quilômetros nem a quarteirões de distância, às vezes bastam alguns metros mais longe ou mais perto.

Dicas de mudança. Existe algum lugar onde você possa colocar lembretes que lhe ajudarão a não sair na linha? Pense nos seus momentos cruciais — se eles acontecem em lugares previsíveis, você pode colocar lembretes para continuar fiel ao seu plano. Se eles acontecem em momentos ou situações previsíveis, você pode programar os lembretes para aparecer no

computador ou no celular — antes da situação, oportunamente.

Ligue o piloto automático. Existe algum compromisso que você possa agendar para tornar a mudança positiva o caminho de menor resistência? Quanto mais você estrutura boas escolhas como padrão na sua vida, mais fácil a mudança se torna.

Use ferramentas. Por falar em computador e celular, o que você está fazendo para transformar os dispositivos eletrônicos e outras ferramentas em valiosos aliados da mudança? Como tudo, da TV ao celular e ao computador, está atualmente conspirando contra seu plano para melhorar? O que você pode fazer para transformar esses inimigos silenciosos em ferramentas genuínas de mudança?

⁴ Seita cristã surgida no século XVII na Europa e que atualmente conta com 165 mil seguidores nos Estados Unidos, caracterizada pelo estilo de vida simples e rural e pela aversão aos avanços tecnológicos que se seguiram à Revolução Industrial. (N.T.)

COMO MUDAR TUDO QUE QUISER

Os cinco capítulos seguintes contextualizam o material que abordamos até agora. Não pretendem ser obras isoladas de autoajuda para carreira, bem-estar, dependências e outros, mas sim exemplos vibrantes e vivos de como a ciência do sucesso pessoal pode ser aplicada a problemas comuns. Cada capítulo começa identificando comportamentos vitais que, segundo pesquisas, tipicamente ajudam indivíduos a superar seus desafios (embora até estes variem de pessoa para pessoa) e depois conta como alguns Mudadores aplicaram as ideias e táticas que ensinamos a tudo, de carreiras em declínio e vícios crescentes a relacionamentos em crise.

O objetivo de cada um desses capítulos de aplicação não é dar uma lista de ações específicas que você deve empreender, mas demonstrar de que forma outras pessoas tiraram vantagem das ideias. Como explicamos antes, você precisará adaptar os comportamentos vitais aos seus momentos cruciais, e as estratégias com seis fontes aos seus comportamentos vitais. Quando o assunto é o seu plano de mudança pessoal, você ainda precisa ser o pesquisador e o pesquisado. Apesar disso, dando exemplos do que pessoas de verdade fizeram com cinco problemas muito comuns, esperamos expandir sua visão de como tirar vantagem da nova ciência do sucesso pessoal.

Carreira

Como sair da inércia no trabalho

Começamos este capítulo com uma descoberta muito surpreendente que fizemos no Laboratório Mude Tudo que Quiser. Incríveis 87% das pessoas que entrevistamos disseram ter chefes que os impediram de conseguir salários, promoções ou outras oportunidades desejadas por estarem preocupados com o desempenho deles.¹

Dessa mesma população, quase a metade dos pesquisados também acreditava estar entre os melhores 10% de suas empresas. Portanto, é fácil entender por que mais de dois terços desses funcionários ficaram surpresos com as coisas negativas que seus gerentes disseram sobre eles em relatórios de desempenho. Eles acreditam em si mesmos e em suas realizações, mas a visão de seus chefes é bem menos cor-de-rosa.

Agora, se o fato de o seu chefe nem sempre pensar que você está entre os melhores funcionários fosse apenas uma estatística sem consequências, a ideia de que o chefe não valoriza você seria apenas um aborrecimento. Mas se, por causa dessa visão, você não ganhar, digamos, o aumento de 2% que está sendo oferecido a uns poucos funcionários selecionados — e se você tem 30 anos e ganha US\$ 60 mil por ano —, essa perda de um aumento de 2% equivale, em toda a sua carreira, a US\$ 59.780. E se, Deus nos livre, você não receber uma promoção que merecia, em toda a sua carreira isso pode custar mais de US\$ 250.000.

Além de sofrer um golpe financeiro, o que acontece com o moral e o esforço de trabalho quando pessoas que se acham bons funcionários se sentem pouco apreciadas e recompensadas? De acordo com o sociólogo Daniel Yankelovich, *o esforço voluntário* sofre um duro golpe. Isto é, a diferença entre a energia, o esforço e a criatividade que um funcionário oferece hoje e quanto esse funcionário *poderia* dar à empresa se quisesse é surpreendentemente grande. Mais de dois terços dos funcionários relatam que poderiam ter muito mais contribuições voluntárias do que as que estão dando.² Num estudo que conduzimos no Laboratório Mude Tudo que Quiser, mais da metade dos funcionários que entrevistamos sugeriu que, no tocante ao esforço no emprego, eles faziam o mínimo necessário para não serem demitidos.³

Então, o que se deve fazer? Você acha que está indo bem, mas seu chefe tem uma opinião menos entusiasmada. Ou você acha que está entre os 5% melhores e seu chefe vê você entre os 30% melhores. De uma forma ou de outra, essa diferença de avaliação está custando dinheiro, pode ser um tremendo abalo para o seu moral, e tanto você quanto a empresa estão sofrendo. O que é preciso para fazer os outros pensarem como você e pôr sua carreira de volta nos trilhos?

Para ver o que é preciso para dar uma reviravolta na carreira, vamos acompanhar a história de uma das nossas Mudadoras, Melanie R. Como muitas pessoas esforçadas, ela sempre conseguia pensar num jeito de progredir. Trabalhou como garçonzete para pagar a faculdade e como contadora à noite para pagar seu MBA. Mas agora, com seis anos de carreira, ela emperrou. Acaba de ficar sabendo que foi preterida para um trabalho crucial — pela segunda vez.

Melanie é uma das pessoas mais inteligentes e produtivas de sua equipe, e sabe disso. Mas apesar de seu esforço incansável, parece estar correndo sem sair do lugar. De fato, se não conseguir pôr sua carreira nos eixos, corre o risco de ser demitida. O que ela precisa fazer para progredir profissionalmente?

Para responder a essa pergunta tão frequente, vamos examinar pesquisas que analisam os comportamentos comuns de funcionários que estão no topo do ranking. Esses são os caras que ganham os bônus, os trabalhos prestigiosos e as promoções. O que eles estão fazendo que outros não fazem?

O QUE DIFERENCIA OS MELHORES DO RESTO?

Nas últimas décadas, estudamos os funcionários mais influentes e respeitados de mais de cinquenta empresas e dezenas de indústrias. Entramos em organizações e pedimos a milhares de funcionários (incluindo os chefes) que nos dissessem os nomes de três pessoas cujas opiniões, trabalho e habilidade eles mais admiravam. Queríamos encontrar as pessoas mais solicitadas — e encontramos.

Quando examinamos de perto esses indivíduos altamente valorizados, logo descobrimos que eles não se destacariam num concurso de popularidade. Na verdade, ganhavam em produtividade. Não eram políticos, mas eram recursos valiosos.

Em seguida, veio a parte mais trabalhosa. Precisávamos descobrir o que esses funcionários de alto desempenho faziam que os tornava tão valorizados — por seus pares e chefes. Aqui está o que descobrimos. Em organizações tão diferentes como serrarias, agências governamentais, empresas de tecnologia em expansão e entidades do terceiro setor sem fins lucrativos, *os funcionários de mais alto desempenho praticam os mesmos três comportamentos vitais.*

1. Conheça o seu negócio. Tudo bem, admitimos que isso parece meio vago, então vamos esclarecer o que queremos dizer com “negócio”. Os funcionários de alto desempenho se esforçam regularmente para garantir que são bons nos aspectos técnicos de suas funções. Se a

função é separar toras de madeira, eles vão dormir pensando em estratégias para separar as toras. Se a área é o marketing, eles absorvem vorazmente os melhores conhecimentos disponíveis de marketing. Você entendeu. Eles dão duro para refinar sua arte.

2. Concentre-se nas coisas certas. Além de desempenharem bem suas funções, os funcionários de alto desempenho contribuem em tarefas essenciais para o sucesso da organização. É importante entender isso. Nem todas as contribuições são iguais. Funcionários altamente valorizados ajudam a gerenciar o que Jeffrey Pfeffer, da Universidade de Stanford, chama de “incertezas críticas” da empresa.⁴ Se uma empresa está com um problema para manufaturar seu produto, os funcionários de alto desempenho encontram uma maneira de resolver o problema. Se a firma enfrenta desafios jurídicos, os funcionários de alto desempenho aplicam sua especialização específica à questão. Se ninguém sabe como comercializar o produto, os funcionários de alto desempenho mergulham de cabeça no problema.

E como os funcionários de alto desempenho conseguem missões tão críticas? Primeiro, eles estão intensamente interessados em entender os rumos da organização (com ênfase nos principais desafios). Eles estudam a empresa. Em seguida (e aí está o verdadeiro gênio), se equipam para fazer as melhores e mais importantes contribuições aos elementos cruciais para os rumos da empresa. Os funcionários de alto desempenho trabalham em sua carteira de habilidades e no acesso que têm a tarefas críticas.

3. Construa a reputação de ser prestativo. Mas fazer bem o seu trabalho e se certificar de que está ajudando a resolver os desafios mais importantes da empresa não basta. É necessário, porém insuficiente. Indivíduos que se destacam junto aos colegas como as pessoas mais solicitadas da empresa são também muito conhecidos por toda a equipe e às vezes até pela organização toda. Eles têm muito mais probabilidades de ser conhecidos pelo nome e, o que é mais importante, *as pessoas os descrevem como especialistas que são generosos com seu tempo.*

Dedicar tempo a ajudar os colegas põe os funcionários de alto desempenho no centro de redes importantes. Tome nota: isso não é uma observação típica sobre a importância de fazer contatos. Os funcionários de alto desempenho não conhecem pessoas apenas para formar uma coleção impressionante de cartões de visita. A motivação deles não é primariamente o benefício próprio. Os mais importantes são muito conhecidos e respeitados pelos outros não graças aos seus contatos frequentes, ao charme ou à simpatia, mas porque *ajudam os outros a resolverem seus problemas.*

ENCONTRE OS SEUS COMPORTAMENTOS VITAIS

Agora que você sabe o que é preciso para ser um funcionário altamente valorizado de maneira geral, vai precisar adaptar esses três comportamentos vitais genéricos às suas circunstâncias específicas. Por exemplo, que aspectos do seu trabalho você realmente precisa dominar? Você sabe de cor o que está escrito na sua descrição de funções, mas esse documento aborda os mais

sutis, porém essenciais, componentes da sua função que diferenciavam os funcionários de alto desempenho da multidão de funcionários de desempenho médio? Além disso, quais são as “incertezas críticas” da sua empresa, e como você pode encontrá-las? Por fim, quem, exatamente, deveria conhecer você e considerá-lo prestativo?

Para responder a essas perguntas, vamos voltar a Melanie, nossa contadora que sentia que sua carreira estava emperrada. Apesar de sua energia e inteligência, ela corria o risco de ser demitida na próxima redução do quadro de funcionários.

Melanie começou se avaliando com respeito aos três comportamentos vitais da carreira. Ela se perguntou: “Eu conheço o meu negócio?” “Eu me concentro nas coisas certas?” “Os outros me consideram prestativa?” Mas não fez essas perguntas apenas a si mesma — ela se reuniu com seu chefe e perguntou tudo isso para ele também. Foi preciso um pouco de persuasão, mas quando ele sentiu a sinceridade de Melanie, começou a se abrir. Veja o que ele disse.

— Melanie, você entrou na empresa como uma boa contadora. Suas notas estavam de acordo com o que queríamos, mas você meio que se perdeu. Você se ofereceu como voluntária para alguns grandes projetos de RH, e isso reduziu suas horas trabalhadas com clientes.

Melanie estava *trabalhando nas coisas erradas*. Estava gastando tempo demais em algo que *lhe* interessava, em vez de naquilo que era importante para a empresa. Estava ficando para trás nas horas de trabalho, e nenhuma das suas outras contribuições poderia compensar isso. Portanto, ela se ofereceu para trabalhar com um cliente importante, com o qual poderia acumular um montão de tempo de trabalho. E a oferta foi recusada na hora.

Melanie marcou um almoço com Tara, a gerente que recusou sua oferta, e recebeu mais duas informações importantes. Primeiro, Tara não queria ninguém em sua equipe que já não tivesse passado por uma “prova de fogo” com outro cliente importante. Ela disse que Melanie precisava provar seu valor com um cliente difícil e exigente antes de entrar para a sua equipe.

Segundo, Tara via as contribuições de Melanie ao RH como prova de que ela não passava noites em claro estudando revisões correntes da legislação tributária — e tinha razão nisso. Melanie trabalhava até tarde e nos fins de semana tentava completar os projetos de RH e manter sua cota de horas trabalhadas com clientes. Não estava usando o tempo livre para estudar legislação tributária. E agora tinha ficado para trás. Não *conhecia o seu negócio* como deveria.

Àquela altura, Melanie estava um tanto decepcionada, mas pelo menos já estava a par de sua situação com relação aos três comportamentos vitais:

- Ela não conhecia mais o seu negócio como deveria. Precisava se atualizar em matéria de legislação tributária.
- Ela não estava trabalhando nas coisas certas. Precisava acumular mais horas trabalhadas com clientes.
- Ela não era considerada para realizar trabalhos difíceis porque nunca tinha sido destacada para um cliente importante. Precisava provar seu valor com um cliente especialmente exigente.

APLIQUE ESTRATÉGIAS COM SEIS FONTES

Agora, o que será preciso para que Melanie transforme seus comportamentos vitais em hábitos vitais? Dominar a legislação tributária significava frequentar um seminário promovido pela empresa que acontecia duas vezes por semana. Também significava que ela precisaria fazer uma hora de dever de casa complexo, toda noite. Aumentar suas horas de trabalho significava abrir mão de muito tempo livre e aceitar viajar quase toda semana. O cliente exigente surgiria naturalmente se ela atingisse o volume de horas trabalhadas que planejava.

Como já sabemos, Melanie não tem chance de transformar esses comportamentos em hábitos, a menos que esteja motivada e seja capaz de fazê-lo. Portanto, ela começou verificando sua motivação. A primeira pergunta de Melanie foi: “Isto vale a pena?” Sua resposta imediata foi: “Com certeza!” Ela já tinha investido em sua educação superior e em seu MBA. Se pusesse a carreira de volta nos trilhos, poderia dobrar seu salário em apenas cinco anos. Fracassar significaria, aos seus olhos, a desgraça.

Com isso em mente, Melanie foi realista quanto às barreiras que enfrentaria para mudar o próprio comportamento. Todo aquele estudo e viagens iriam requerer alguns ajustes. Ela sabia que seria preciso mais do que um momento de motivação para se manter focada e atingir seus objetivos. Assim, ela criou um plano com seis fontes para influenciar seu próprio comportamento. O plano incluía várias táticas de cada uma das seis fontes.

FONTE 1: *AME O QUE VOCÊ ODEIA*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

O verdadeiro desafio para a motivação pessoal de Melanie surgiu quando ela precisou guardar a TV num armário, vender suas entradas permanentes para a temporada de basquete e ficar estudando legislação tributária depois do expediente. Essas distrações atraentes eram seus momentos cruciais, ou períodos em que ela ficava mais tentada a jogar seus planos pela janela. Nesses momentos, quando estava em seu ponto mais fraco, ela precisava realmente se concentrar no seu futuro a longo prazo em vez dos prazeres passageiros. Precisava descobrir uma maneira de tornar o futuro distante e nebuloso mais relevante, plausível e motivador.

Para começar, Melanie contou a história toda com riqueza de detalhes. Ela examinou cada passo de sua carreira e o que cada um deles realmente significaria para ela. Então teve uma ideia. Ela havia tirado uma foto de uma linda casa de campo onde ficara hospedada durante uma excursão com a empresa alguns anos antes, e decidira que um dia teria uma casa como aquela. Assim, ela pôs a foto ao lado do computador para se lembrar, ao se sentar toda noite para estudar, o que poderia ter um dia se aguentasse firme.

Em seguida, em vez de se torturar para trabalhar quando não estava a fim, Melanie estabeleceu como regra que poderia se abandonar à preguiça quando quisesse — mas só depois de recitar uma *Declaração de Motivação Pessoal* que pôs no display do celular. Note como Melanie *usou palavras de valor*: “Eu gostaria de me ver como uma colaboradora talentosa. Gostaria de aumentar minha renda para poder comprar uma casa. Gostaria de ter o respeito e a admiração das pessoas mais inteligentes da nossa empresa.”

Depois de ler lentamente essa declaração, na maioria das vezes Melanie se sentia mais motivada a deixar de lado o presente em nome de um futuro ainda melhor. Ela raramente deixava o trabalho de lado quando usava essa tática.

Depois disso, para amar o que odiava, Melanie *visitou seu futuro previsível* observando minuciosamente vários colegas que estagnaram no início da carreira e ficaram nos mesmos cargos por algumas décadas — sem promoções ou aumentos reais de salário. Ela se deu ao trabalho de imaginar exatamente como seria sua vida se seguisse aquele mesmo caminho.

Enquanto continuava a moldar seus novos hábitos, Melanie programou um e-mail automático que chegava à sua caixa de entrada nos dias em que ela imaginou que teria mais dificuldade para se manter concentrada nas tarefas. O e-mail continha a circular que avisava da última rodada de promoções em que ela não havia sido incluída. Não ver seu nome na lista do e-mail lembrava Melanie do futuro que ela continuaria a encarar caso se permitisse perder o foco.

Finalmente, ela tornou todo o processo uma competição pessoal mantendo um placar de suas horas trabalhadas num grande cartaz na sala de estar. Ela *transformou num jogo* a tentativa de fazer o número subir toda semana.

Essas táticas específicas para Melanie se tornaram sua forma de aprender a amar o que ela odiava. Sempre que se sentia desencorajada, entediada ou exausta com o exigente plano que havia criado para si mesma, ela repassava esses motivadores, e eles sempre a ajudavam a perseverar.

FONTE 2: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Quando Melanie procurou seus comportamentos vitais pela primeira vez, ela *analisou suas habilidades*. Depois de descobrir no que precisava ser boa para ter sucesso no trabalho, decidiu-se tornar especialista na nova legislação tributária. Ela achava que conseguiria dominar a nova legislação em alguns meses.

Melanie, então, frequentou um seminário promovido pela empresa, e se ofereceu para fazer anotações para quem não pudesse comparecer. Depois de fazer as anotações, ela consultava o instrutor, para se certificar de que estavam corretas.

Melanie logo aprendeu o valor da *prática deliberada*. De início, fazia anotações, estudava mais, e então fazia mais anotações — mas logo viu que precisava aplicar o que aprendia, e então receber feedback de um especialista. Senão iria esquecer tudo. Assim, ela escreveu recomendações para cada um dos seus clientes (baseadas na nova legislação tributária) e pediu que seu gerente e o instrutor do curso as examinassem. Eles lhe deram feedback, e ela rapidamente fez alterações. Depois, repetiu o processo com os clientes.

Em poucas semanas, as percepções de Melanie começaram a mudar. As pessoas apreciavam a disposição que ela tinha em passar-lhes suas novas habilidades. Melanie ficou surpresa ao ver como as pessoas rapidamente abrandavam o que ela pensava ser atitudes profundamente arraigadas contra ela.

FONTES 3 E 4: *TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Para fazer uso de motivadores e viabilizadores sociais, Melanie teve uma *conversa de transformação* com Tony, seu parceiro, para se certificar de que o trabalho extra necessário para repor sua carreira nos trilhos se encaixaria nas aspirações a longo prazo e na rotina diária de ambos. Historicamente, Tony sempre foi um viabilizador — encorajando Melanie a “aproveitar o dia” e não se esforçar tanto no trabalho. Mas depois de ouvir os objetivos e o plano dela, Tony concordou em apoiá-la, encorajando-a a ir às aulas e fazer o dever de casa — em vez de tentá-la com opções de diversão. Os dois também concordaram em renunciar aos jogos de softball pelo resto do ano.

Melanie tomou medidas adicionais para garantir que, com relação ao seu novo plano, seu chefe seria um amigo — e não um cúmplice de seus antigos hábitos no trabalho. Ele a contratara e queria vê-la ter êxito. Ela se reunia com ele a cada duas semanas a fim de mantê-lo informado e para se certificar de que estava seguindo as prioridades dele. Ela tomava cuidado para não parecer insegura, com pedidos constantes de atenção — mas usava essas modestas reuniões para estar em sincronia com as prioridades do chefe.

Melanie também *fez novos amigos* se aproximando de duas pessoas do seminário de legislação tributária. Os três juntavam suas anotações, compartilhavam ideias, sabatinavam-se reciprocamente e se encorajavam a continuar focados. Antes de cada palestra, eles se telefonavam, falavam do que haviam lido e se certificavam de que iriam comparecer.

FONTE 5: *INVERTA A ECONOMIA*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Para usar incentivos financeiros, Melanie pôs um pouco de seu suado dinheirinho em risco e pediu que Tony fosse o árbitro. Ela pôs dez notas de vinte dólares num pote. Toda sexta, se Tony concordasse que ela havia alcançado sua meta semanal, ela tirava uma das notas do pote e punha num segundo pote, com o rótulo “Bicicleta Nova”. Se ela não alcançava a meta, era obrigada a pôr a nota num pote com o nome do partido político ao qual ela se opunha no rótulo. No final das dez semanas, Melanie alcançou todas as metas de progresso na carreira e tinha US\$ 160 para investir numa nova bicicleta. Só mandou US\$ 40 para o partido de quem não gostava.

FONTE 6: CONTROLE SEU ESPAÇO

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Melanie tornou seus novos hábitos mais fáceis de praticar utilizando também a ajuda de seu ambiente físico. Primeiro, *usou estímulos*. Conforme já foi descrito, ela pôs uma foto de sua casa de campo ao lado do computador, uma mensagem motivacional no display do celular e enviou para si mesma por e-mail o aviso das promoções onde a falta do seu nome era evidente.

Melanie também *construiu cercas*. Em vez de enfrentar a tentação de matar aulas e ir a jogos de basquete — durante toda uma temporada — ela vendeu suas entradas. Era inútil

revisitar essa escolha repetidas vezes. Ela também instituiu como regra rígida que poderia abandonar o plano, mas somente depois de ler sua Declaração de Motivação Pessoal.

Melanie *usou ferramentas*. Fez uma auditoria na sua agenda e descobriu que dois de seus menores clientes estavam ocupando seu tempo mais do que deveriam — fazendo-a passar tempo de menos com seus clientes maiores. Assim, ela estabeleceu um plano para visitar seus principais clientes toda semana e decidiu como iria reduzir sua dedicação aos clientes menores.

Melanie também reservou uma hora por dia, depois do trabalho, para estudar a matéria do curso. Ela descobriu que precisava introduzir esse momento em seu cronograma com antecedência, senão ele jamais chegava. Programou um aviso permanente em sua agenda eletrônica que tocava e vibrava até que ela marcasse sua próxima sessão de estudo.

SEU PLANO PARA SAIR DA INÉRCIA

Nossa Mudadora Melanie R. acabou tendo sucesso e conseguindo a promoção seguinte, mas só depois que estudou os três comportamentos vitais da carreira. Ela se perguntou: “Eu conheço o meu negócio?” “Eu me concentro nas coisas certas?” “Os outros me consideram prestativa?” Para responder a essas perguntas, falou com seu chefe e com outras pessoas importantes e discutiu como cada ação decisiva se aplicava à sua carreira em particular. A partir daí, Melanie criou seus próprios comportamentos vitais, junto com um plano com seis fontes para se manter focada. Nenhuma tática isolada mantinha Melanie motivada e capaz, mas, quando as usou em combinação, ela descobriu o que funcionava e o que não funcionava e acabou conseguindo.

Antes de criar o seu plano, vamos nos certificar de que suas circunstâncias se encaixam nos conselhos a seguir. Se você trabalha numa empresa com dez funcionários, se as três pessoas acima de você são todas proprietárias e você quer progredir, você não precisa de conselhos sobre sua carreira, precisa mudar de emprego.

No entanto, se você já teve oportunidade de progredir, mas foi preterido, continue lendo. Se seus relatórios de desempenho trouxeram surpresas desagradáveis, ou se você acha que todo o processo de promoção e avaliação é misterioso, injusto, político e aleatório, é hora de esclarecer o que realmente está acontecendo e assumir o controle da sua carreira.

ENCONTRE SEUS COMPORTAMENTOS VITAIS

Com alguns problemas pessoais, como fumar, usar drogas prejudiciais ou gastar demais, os comportamentos vitais que você precisa adotar são claros — pare de fazer o que é prejudicial. Pode não ser fácil parar, mas pelo menos você sabe o que deve fazer. Com desafios na carreira, no entanto, pode ser difícil descobrir os comportamentos peculiares que você precisará pôr em prática para sair do impasse.

Já mencionamos que Melanie falou com seu chefe sobre seus comportamentos vitais. No caso dela, foi preciso um pouco de persuasão, mas o chefe acabou explicando exatamente o

que achava que ela precisava fazer. Vamos dar uma olhada na forma que essa “persuasão” pode tomar. Ela pode ser um desafio.

Digamos que você explicou para o chefe que quer ser um recurso valioso na empresa e está procurando conselhos sobre o que deve fazer para melhorar suas chances de progresso. Ou talvez você esteja tentando responder a preocupações recentes que seu chefe manifestou durante uma avaliação de desempenho.

Em ambos os casos, seu chefe explica que seu problema é que você não é um “bom jogador de equipe”. Ele parece sincero e acredita que está dando um conselho valioso. Na verdade, você não sabe o que ele quer dizer, por isso pergunta o que realmente é jogar bem em equipe. Ele para por um segundo, respira fundo e explica que você precisa ser “mais fácil de abordar”. Isso desperta a sua curiosidade. Desde quando você é difícil de abordar? O que isso significa, afinal?

O problema, aqui, é que você está procurando comportamentos que precisa adotar, e o seu chefe (como a maioria das pessoas) não tem muita habilidade em descrevê-los. Primeiro ele descreve uma qualidade ou uma característica — o tipo de coisa que você lê no alto de uma avaliação de desempenho. Ele diz que você precisa “jogar em equipe”. Qualidades como essas não são comportamentos e não dizem o que você deve fazer.

Depois, seu chefe descreve um resultado. De acordo com ele, você precisa fazer *algo* (e é esse algo que você está tentando descobrir) para que os outros achem mais fácil abordar você. Nesse caso, o chefe disse o que você deve conseguir, mas não o que deve fazer. Ele só pensa que disse o que você deve fazer. Esse tipo de conselho é como o de um treinador que diz aos seus jogadores que eles precisam “marcar mais pontos”.

Resultados disfarçados de conselhos comportamentais tipicamente não passam de reiterações dolorosas do óbvio ululante. Em ambos os casos, esteja alguém descrevendo uma qualidade vaga ou um resultado óbvio, você precisa continuar a conversa até que a pessoa que está dando os conselhos identifique as ações específicas que você precisa empreender para conhecer o seu negócio, se concentrar nas coisas certas, ou criar a reputação de prestativo.

Para chegar aos seus comportamentos vitais, peça o exemplo mais recente do problema que está tentando resolver. Pergunte o que você fez ou deixou de fazer. Procure sua ação específica até que o comportamento se torne óbvio. Se você não identificar comportamentos, certamente não encontrará seus comportamentos vitais.

Há um segundo problema em encontrar seus comportamentos vitais. No exemplo anterior, as pessoas não conseguiam descrever um comportamento porque confundiam resultados e qualidades com comportamentos. Mas às vezes as pessoas com as quais você fala não querem dizer onde você precisa melhorar. Elas temem que a resposta seja embaraçosa ou insultuosa demais, por isso escondem a verdade.

Esse problema pede um confidente. Quando estiver tentando encontrar os comportamentos vitais de carreira que precisa seguir, inclua na sua busca um colega que esteja disposto a ser franco com você. Quando o assunto é obter retorno, você não precisa de cúmplices que fingem que suas habilidades atuais são perfeitas. Precisa é de *treinadores* honestos que vão dizer onde você precisa melhorar.

Portanto, trace o seu próprio plano para descobrir seus comportamentos vitais. Pergunte: você conhece o seu negócio? Você faz as coisas certas? Você tem a reputação de prestativo?

Como vai descobrir onde está falhando? Com quem vai conversar e o que será preciso para que a pessoa descreva seus comportamentos vitais?

Como perder peso, ficar em forma — e se manter assim

NOSSOS GENES TRABALHAM CONTRA NÓS

Conversando com pessoas que lutam há muito tempo com o desafio de perder peso, você verá que elas criticam muito a si mesmas. Citando Justine M., uma das nossas Mudadoras:

— É embaraçoso saber que um brownie de chocolate ou uma fatia de bacon podem exercer tamanho poder sobre você. É comida, caramba, não é heroína.

E ela tem razão. Comida não é heroína. Mas está errada sobre como é desafiador pôr a comida sob controle. De acordo com cientistas que tentam classificar a dificuldade de largar várias dependências, guloseimas calóricas como doces e salgadinhos estão na primeira ou na segunda posição. Isso mesmo: a comida compete com a cocaína, o álcool, a nicotina, e, sim, até com a heroína.¹

Pense nisso. Quando o assunto são vontades físicas, você simplesmente não pode brincar com as substâncias que acha atraentes. Imagine se você fumasse dois maços de cigarros por dia e seu plano de mudança permitisse somente três, quatro ou cinco cigarros por dia. Tentar a si mesmo leva ao desastre. Se você quer largar um vício, precisa largar o vício de vez.

E esse é um dos motivos pelos quais pode ser tão difícil perder peso e não engordar de novo. Quando o problema é comer demais, não é possível largar o vício de vez. Você continuará precisando pôr na boca regularmente as substâncias nas quais é “viciado”, e depois parar de comer, mesmo desejando comer mais.

Por que isso acontece? Por que o corpo humano anseia por açúcares e gorduras, afinal? Seria de imaginar que o corpo desejaria coisas que fazem bem para ele — minicenouras com molho sem gordura, digamos —, as coisas que os primeiros humanoides encontravam no fundo de suas cavernas, sabe? (Brincadeirainha.)

Milhares de anos atrás, o desejo de gorduras e proteínas foi muito útil aos nossos ancestrais. Esse desejo os impulsionou para fora das cavernas, para o meio da savana, em busca

de caça. Infelizmente, esse mesmo desejo agora nos põe numa desvantagem terrível quando dirigimos de nossos empregos sedentários para supermercados abarrotados de gorduras e açúcares deliciosos — já cultivados ou capturados e preparados para nós.

Então, quando abocanhamos essas comidas açucaradas e gordurentas, elas ativam as partes primitivas do nosso cérebro — jogando-nos naquele modo desesperado de “entupa-se agora ou morra” que nos leva a ingerir muito mais do que sabemos que precisamos.² Toda essa comilança seria ótima se, como nossos ancestrais, em seguida vagássemos pela savana por vários dias caçando ou catando nossa próxima refeição. Mas não fazemos isso. Nossos supermercados estão abertos todo santo dia. *Caçar* não cansa mais do que escolher uma marca, e *catar* envolve apenas carregar sacolas até o porta-malas do carro.

Para piorar as coisas, os tipos de comida que encontramos em nossos supermercados e restaurantes agora são projetados por cientistas astutos, no nível molecular, para satisfazer nossas vontades mais profundas. Os alimentos são “purificados”, da mesma forma que as drogas, para fazer efeito de forma mais eficiente no cérebro. Nossos ancestrais comiam grãos integrais; nós comemos pão branco. Os indígenas americanos comiam milho; nós tomamos xarope de milho. Toda essa “purificação” levou o médico Gene-Jack Wang, chefe do departamento médico do Laboratório Nacional do Departamento de Energia dos Estados Unidos em Brookhaven, a declarar:

— Nós tornamos nossa comida muito parecida com a cocaína, agora.³

Credo! Não admira que nosso desejo de comer seja tão difícil de controlar. Nosso mundo é perfeitamente projetado para nos fazer comer, comer, comer — mas sem uma visita à academia em contrapartida. Deixe de perceber esse fato e você facilmente minimizará seu desejo de comer chocolate e cairá na armadilha da força de vontade. “É só comida”, você pensa. “Basta comer um pouco menos aqui e ali — sabe, mostrar um pouco de firmeza de caráter — e logo estarei esbelto e em forma!”

E ISSO ESTÁ NOS MATANDO

Dois em cada três adultos nos Estados Unidos estão agora acima do peso, e outros países desenvolvidos estão nos alcançando rapidamente. Pela primeira vez na História, a obesidade é uma ameaça maior à saúde mundial do que a fome.⁴ E aqueles entre nós que tentam escapar do frenesi da alimentação forçada? Gastamos 40 bilhões de dólares por ano em dietas, mas 19 em cada 20 de nós não perdem nada além de dinheiro.⁵

Antes que fiquemos deprimidos demais, vamos viajar para a escola de Medicina da Universidade de Stanford, onde estudiosos examinaram as dietas comerciais que as pessoas usam com mais frequência para perder peso. Como vimos no capítulo “Seja o pesquisador e o pesquisado”, esses cientistas descobriram que cada uma dessas dietas mais populares “funciona”.⁶ As coisas não parecem estar tão ruins, no fim das contas. Agora temos planos cuidadosamente elaborados que nos ajudam a contrabalançar nossos desejos naturais.

E agora a notícia não tão boa — a notícia que você já conhece —: as dietas só

funcionam para quem efetivamente as segue, e quase ninguém as segue. Droga.

Assim, o segredo do bem-estar não está na dieta ou no programa de exercícios em si. Qualquer abordagem que faça você comer menos e se exercitar mais levará à perda de peso e à melhora da forma física. Dietas balanceadas e planos de exercícios bem-elaborados — junto com atalhos, ingredientes secretos e engenhocas que queimam calorias —, tudo isso funciona (e só funciona) quando resulta em menos calorias ingeridas e mais calorias queimadas. E funciona só se você continuar a usar — porque amanhã você vai comer de novo. Várias vezes.

Portanto, este capítulo não fala de novas receitas ou novos tipos de polichinelo. Em vez disso, ajudaremos a criar um plano de vida saudável que você possa manter — para sempre. Se você, no fim das contas, não encontrar uma maneira de apreciar tanto o que come quanto os exercícios que escolhe, não vai continuar com eles a longo prazo. Dietas não funcionam. O que funciona é criar novos hábitos que levam aos resultados que você deseja manter pelo resto da vida. Você precisa parar de pensar em termos de campanhas a curto prazo e começar a pensar na vida que quer levar. E isso pode mudar tudo para você.

COMPORTAMENTOS VITAIS DE BOA FORMA

Começaremos recapitulando o senso comum da boa forma, examinando os três comportamentos vitais que, conforme relatado por milhares de pessoas que perderam peso e se mantiveram em forma, têm mais chance de levar ao sucesso. Mais tarde veremos o que você precisará fazer — seus próprios comportamentos vitais —, mas, por enquanto, responda à seguinte pergunta: o que seu programa de mudança deve incluir, se o seu objetivo é a perda de peso e a forma física?

1. Antes de começar uma dieta ou um programa de exercícios, verifique seu estado geral de saúde. Isso todo mundo sabe. Consulte seu médico para ter certeza de que seus planos são saudáveis, e não encare um desafio grande demais de uma vez só. Certifique-se de que está saudável o suficiente para começar um programa de perda de peso e aperfeiçoamento de forma física.

2. Coma melhor e coma menos. A maioria das pessoas já sabe disso. Quais os alimentos, exatamente, que você deve escolher é assunto de debate constante, mas um fato não é. Você vai precisar ingerir menos calorias do que queima. Existem milhares de dicas de dieta e receitas a considerar para levar você a isso. Mas vamos deixar de lado os modismos e manter a simples verdade em mente — ingira menos calorias do que queima e você perderá peso.

Como você fará isso vai requerer a adaptação de um plano de mudança ao seu caso.

3. Inclua uma combinação de atividades de alongamento, fortalecimento e exercício cardiovascular. Elas podem tomar milhões de formas — incluindo caminhar, passar aspirador de pó, subir pela escada, fazer ioga, pilates, flexões, abdominais, levantar pesos. Mais uma vez, existem milhares de dicas de exercícios e programas a se considerar. Elas podem dar ideias para

tornar os exercícios mais divertidos e eficazes e certamente podem ser um bom ponto de partida. Encontre uma ou algumas de que você realmente consegue gostar e manter por anos.

Para as etapas básicas, é isso. Agora é hora de personalizar um plano para suas necessidades e circunstâncias peculiares. Todas as dietas e planos populares de boa forma funcionam — se você os seguir. Portanto, vejamos o que é preciso para segui-los.

IDENTIFIQUE SEUS MOMENTOS CRUCIAIS

1. Registre seu dia, semana ou mês. Descreva seu “dia alimentar” típico em intervalos de meia hora. Depois, procure padrões ao longo de uma semana ou de um mês para ver onde estão os desafios (por exemplo, quando você viaja, nos fins de semana). A estratégia é mapear o fluxo do seu dia e depois procurar momentos cruciais ou períodos em que os problemas ocorrem — quando você come demais ou perde uma oportunidade de se exercitar.

Mary S., uma Mudadora de Nova York, conseguiu perder 23 quilos em oito meses. Ela começou analisando seu dia alimentar. Mary acordava com o despertador às 7 da manhã e ficava na cama por alguns minutos ouvindo o noticiário, depois tomava uma ducha, se vestia e comia uma tigela de cereal integral com acompanhamento de frutas da estação. Essa era a primeira meia hora de um dia típico. Depois, das 7h30 às 8h, ela andava rapidamente meio quarteirão até o metrô, ia para o centro, e andava mais dois quarteirões até o escritório. Até aí, tudo bem.

No entanto, continuando a análise, Mary descobriu que raramente saía de trás de sua mesa das 8h ao meio-dia e das 13h às 18h. E quando se levantava, era para comer ou para sentar numa sala de reuniões. Por isso, ela adicionou algumas pausas para exercícios ao seu dia. Uma vez de manhã e outra à tarde, ela descia a escada, dava a volta no quarteirão e voltava pela escada para o escritório no quinto andar. Isso levava cerca de 15 minutos, perfazendo um total de 30 minutos de exercício extra por dia.

2. Concentre-se nas tentações, nos obstáculos e pretextos (momentos cruciais). Anote todas as tentações saborosas às quais você cedeu na última semana e adicione os obstáculos ou pretextos que usou para evitar se exercitar. Em seguida, procure padrões. Mary examinou suas tentações e se deu conta de que a maior era o pão de canela quentinho. Quando ela voltava do trabalho para casa, esse era o seu lanche. Depois, o cansaço do trabalho era o seu maior obstáculo e pretexto para não se exercitar. Quando chegava em casa, ela estava física e emocionalmente exausta.

Encontrar seus momentos cruciais ajuda você a reduzir um problema que parece constante e diário a um problema que dura só uma ou duas horas por dia. Aí você pode abordar os comportamentos que vão salvá-lo durante esses momentos cruciais. Esses são os seus comportamentos vitais.

CRIE SEUS COMPORTAMENTOS VITAIS

Depois de encontrar seus momentos cruciais (e eles mudam à medida que você resolve certos problemas e outros novos surgem), crie as regras que você seguirá durante esses momentos importantes. Crie as regras agora, enquanto não está em tentação e está em seu juízo perfeito. Essas regras, ou comportamentos vitais, devem dizer exatamente o que você vai fazer quando enfrentar um momento crucial. Aqui estão três exemplos de Mary S.

Mary criou uma regra para pães e bolos. Quando pães e bolos estivessem presentes, ela se ater a frutas ou comeria uma barrinha de cereais que carregava na bolsa — e nada mais.

Mary iria dormir às 22h, para não estar cansada demais para se exercitar de manhã.

Muitas vezes, um comportamento vital é simplesmente o oposto do que parece o fracasso no momento crucial. Se o fracasso assume a forma de um pãozinho de canela de 500 calorias, então o comportamento vital é *não* comê-lo. Outras vezes, o comportamento vital é o que ajuda a prevenir o problema antes que ele aconteça — como comer uma alternativa de 200 calorias *antes* de começar a babar pelo pãozinho de canela. Se o fracasso for comer purê demais no jantar, o comportamento vital pode ser comer porções maiores de comidas saudáveis *antes* de se servir do purê. Preencher um pouco do seu latifúndio gástrico com coisas saudáveis antes que as besteiras entrem nele pode afastar você das tentações.

Em outros momentos, seu comportamento vital não é simplesmente o oposto. Ele pede um comportamento totalmente novo. Nesses casos, você pode descobri-lo usando uma poderosa ferramenta conhecida como *desvio positivo*. Ache um momento em que você triunfou contra as probabilidades num dos seus momentos cruciais. Por exemplo, se a sua norma é fazer um lanchinho depois do trabalho, concentre-se numa vez em que você não lanchou — em que você se desviou (positivamente) da norma. Pergunte-se o que aquele dia teve de diferente, o que viabilizou o seu sucesso. Você estava ocupado com alguma tarefa? Comeu algo diferente no almoço? Estava envolvido em alguma atividade? Depois de descobrir exatamente o que fez, você pode transformar essa atividade numa nova regra — um novo comportamento vital.

Aqui está um exemplo de outro Mudador, John H. Um dos momentos cruciais dele era o [brunch](#) dominical. Ele achava irresistível empilhar ovos fritos, bacon, salsichas, crepes, batatas fritas e às vezes até arenque em conserva. Ele afogava tudo isso em molho holandês. Não era uma visão agradável, e muitas vezes o fazia voltar para casa num estado de estupor. Mas um domingo John se viu diante de um prato moderadamente cheio, e feito com bom gosto. O que acontecera de diferente? Ele estava ocupado, conversando com uma sobrinha em visita, e sua esposa, Louise, havia feito o seu prato.

De início, John ficou meio ressentido. Louise certamente não sabia fazer uma Torre Inclinada de Ovos perfeita como a dele. Mas depois de comer ele se sentiu bem — satisfeito, não estufado. Foi um momento de desvio positivo para John, e ele decidiu utilizá-lo. Seu comportamento vital nos domingos seguintes foi pedir que Louise fizesse o favor de se encarregar do seu prato.

APRENDENDO E ADAPTANDO

Não espere conseguir identificar todos os seus momentos cruciais e comportamentos vitais logo no início. Seu progresso não vai seguir uma linha reta. Você passará por momentos de descontrole e contrariedades, mas trate esses desafios como qualquer cientista trataria. Examine seus fracassos com curiosidade e preocupação, não se condenando. *Você logo descobrirá que aprende mais com os fracassos do que com os sucessos.* As ocasiões e situações em que você fracassa são seus novos momentos cruciais, e cada momento crucial que você identifica se torna um degrau para o seu sucesso quando você cria novos comportamentos vitais — adaptados ao seu mais recente desafio.

Por exemplo, você percebe que comer no restaurante acaba com o seu plano alimentar. Portanto, escolha novos comportamentos vitais, como “sempre dividir seu prato” ou “pedir só um acompanhamento”. Depois, monitore-se para ver quão bem sua nova estratégia está funcionando. Talvez dividir seu prato não seja ideal porque você costuma comer sozinho ou fica constrangido ao pedir só meia porção. Nesse caso, tente outra regra, como “divida seu prato pela metade” ou “coma os legumes primeiro”. Continue atacando o momento crucial até encontrar o comportamento vital que funciona para você. Aprenda, adapte; aprenda mais, adapte de novo. Transforme até seus dias ruins em informações úteis.

Lembre-se: quando o assunto é mudança pessoal, você é ao mesmo tempo o pesquisador e o pesquisado. Pesquisados tropeçam de vez em quando. Assim os pesquisadores aprendem e adaptam as ações de seus pesquisados.

RECRUTE TODAS AS SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA

É hora de reorganizar o seu mundo de uma forma que motive e viabilize os seus comportamentos vitais.

FONTE 1: AME O QUE VOCÊ ODEIA

Aqui está o desafio motivacional que você enfrenta: neste exato momento, enquanto lê este livro e tem seus melhores pensamentos, você está cheio de motivação para fazer a coisa certa. Você pensa: “Moleza; vou aguentar.” Infelizmente, mais tarde, quando a tentação chegar, sua motivação vai fraquejar e você vai ceder — comendo demais, comendo coisas erradas, ou evitando uma oportunidade de se exercitar. Os seres humanos são simplesmente péssimos em prever quão desafiadora será uma futura tentação, mesmo depois que já enfrentaram desafios semelhantes muitas e muitas vezes, por anos.⁷

Para superar esse equívoco motivacional, aprenda como desfrutar sua motivação pessoal existente — especialmente em momentos de tentação intensa.

1. Descubra o que você ama. Essa tática óbvia muitas vezes é negligenciada porque as pessoas

não conseguem conceber que comer de forma saudável e fazer exercícios regulares pode ser agradável. Felizmente, quando se trata de comida e exercícios, você pode encontrar opções que vai realmente apreciar. Por exemplo, se você não gosta de verduras — brócolis em particular — explore o mundo vegetal mais cuidadosamente. Talvez você vá gostar de brócolis se eles forem preparados de outra forma, ou possa encontrar outro tipo de verdura cujo sabor agrade mais. Em todo caso, não fique sofrendo com uma comida que você não suporta.

O mesmo vale para os exercícios. Por exemplo, Mary S. abominava usar os equipamentos da academia, mas descobriu que gostava de olhar as pessoas nas ruas movimentadas de Manhattan. Ela conseguia andar do seu apartamento até Greenwich Village e voltar, mais de seis quilômetros, e achava divertido. Seja inventivo também. Dedique tempo para descobrir o melhor do pior. Continue experimentando até encontrar opções que realmente acha agradáveis. Mas *não se empenhe em um plano sem encontrar uma maneira de gostar dele*.

2. Conte a história toda com riqueza de detalhes. Pergunte-se *por que* você quer perder peso ou melhorar sua forma física. A maioria das pessoas não passa tempo suficiente contemplando a resposta. Elas dão respostas genéricas ou vagas a si mesmas, como “quero ficar mais atraente”, “quero caber nas minhas roupas” ou “quero ter mais energia”.

Embora essas respostas forneçam um ponto de partida, são indistintas demais para sustentar você durante momentos de tentação — por exemplo: uma deliciosa fatia de bolo de chocolate mede forças com seu motivo “quero me sentir bem um dia” para evitá-la. Se uma visão indefinida é só o que você consegue evocar, a certeza cristalina do bolo vai ganhar todas as vezes.

Veja o que John H. fez para tornar mais nítida sua visão. Ele primeiro descreveu sua motivação para perder peso e melhorar a forma física como “Quero ficar mais atraente e me sentir melhor. Quero ter mais energia.” Isso não contava a história toda, nem tinha detalhes suficientes para prender sua atenção. Por isso, ele foi mais longe.

3. Visite o seu futuro previsível. Felizmente, quando John pensou no que poderia estar à espera dele, conseguiu completar os detalhes. Nesse caso, ele visitou mentalmente uma pessoa importante que enfrentara desafios físicos parecidos.

— Pensei em Larry M. — John explica. — Ele era um empresário, filantropo e pai de família bastante conhecido. Tinha uma bem-sucedida concessionária de veículos, era dono do Utah Jazz e aparecia na TV o tempo todo. Ele tinha mais ou menos a minha idade e também estava acima do peso, como eu. Tínhamos até o mesmo tipo físico. Nos últimos anos, eu o vi sofrer com diabetes, um infarto e falência dos rins. Ele perdeu as duas pernas por causa do diabetes e morreu em seguida, com 60 e poucos anos. O destino infeliz de Larry era o meu futuro previsível. Por isso, agora, quando estou pronto para pedir uma bisteca, penso em Larry M. Consigo vê-lo na minha frente. E então peço uma posta de salmão.

Criar uma imagem detalhada e realística do seu futuro previsível fornece os detalhes que você pode lembrar em momentos de tentação. Mas ela precisa ser específica e detalhada. Quando John cavou mais fundo nas suas razões para mudar, conseguiu achar os detalhes de

que precisava. Isso é crucial.

4. Use palavras de valor. Depois de visitar seu futuro previsível, destile seus achados motivacionais numa Declaração de Motivação Pessoal que você possa usar em momentos cruciais. Trate de capturar tanto os sentimentos quanto os fatos: “Estou fazendo isto por minha esposa, Louise. É a coisa mais sincera que posso fazer para mostrar meu amor por ela. É mil vezes mais precioso do que um colar e brincos de pérolas.”

Note as palavras que John usa em sua Declaração de Motivação Pessoal ao descrever o que está fazendo. Essas palavras mexem com as emoções de John em momentos de tentação porque tocam seus valores mais profundos. Elas ajudam John a tirar as tentações da cabeça fazendo com que ele se veja dando um presente precioso a Louise, a mulher que ama — “Mil vezes mais precioso do que um colar e brincos de pérolas”.

Visitando seu futuro previsível, contando a história toda com riqueza de detalhes e escolhendo palavras de valor, John conseguiu criar uma declaração que, ao ser lembrada durante momentos cruciais, pode afetar profundamente suas emoções. Para aumentar seu poder, ele juntou a essa declaração uma foto de Louise. Você sabe que uma Declaração de Motivação Pessoal é boa quando seu uso consegue quebrar o encanto da tentação. Se a declaração não fizer isso, é anêmica demais. Continue a aperfeiçoá-la até que ela seja capaz de restabelecer o contato com o que você realmente quer nos momentos mais importantes.

5. Ligue-se com quem você está se tornando. Alguns indivíduos concentram sua Declaração de Motivação Pessoal na pessoa que eles querem ser. Por exemplo, pense em alguém ou algum grupo que faz o que você odeia fazer agora, mas que realmente gosta de fazê-lo. Aí, ao invés de descartá-los como loucos, torne-se um deles. Veja-se como um deles. Quando estiver seguindo seus comportamentos vitais, pare e comemore mentalmente o fato de estar se tornando um deles.

Por exemplo, se você não consegue se forçar a fazer exercícios, diga a si mesmo (em voz alta!): “Eu sou um atleta em treinamento, e é isto que os atletas fazem.” Torne essa identidade ainda mais específica. Diga: “Sou um alpinista”, “Sou um corredor”, ou “Sou um esquiador” — depois cave mais fundo nesse novo interesse. Leia revistas de alpinismo, corrida ou esqui e se imagine nas fotos. Desvie o olhar do sacrifício e dirija-o para a realização. Sempre que se sentir tentado a voltar ao seu antigo eu, conteste os pensamentos benevolentes usando declarações que ligam você à pessoa que está se tornando.

6. Transforme isso num jogo. Para concluir seu plano motivacional, John o transformou num jogo. Ele comprou um dispositivo de pulso que mostrava sua taxa de queima de calorias. Inicialmente, John monitorou essa taxa; depois passou a manipulá-la. Ele descobriu que, levantando-se de sua cadeira no trabalho e subindo e descendo alguns lances de escada, não apenas sua taxa de queima dobrava durante a caminhada, mas também levava duas horas para voltar ao normal. Em duas semanas, John estava divulgando seus placares e comemorando seu nível de consumo calórico como uma vitória olímpica. Os próprios comportamentos se tornaram mais agradáveis porque faziam parte do seu sucesso.

FONTE 2: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

1. Comece analisando suas habilidades. Com quantas das seguintes informações você está prontamente familiarizado?

- O número de calorias em diferentes alimentos — talvez não o número exato, mas uma estimativa aproximada.
- Opções alternativas de baixas calorias para substituir o que está comendo agora.
- Receitas saborosas para preparar comidas mais saudáveis em casa.
- Como usar os rótulos dos alimentos prontos no supermercado.
- Substitutos rápidos que um chef pode usar para reduzir as calorias dos seus pratos favoritos.
- O ritmo de exercício que produz a queima mais intensa de gorduras.
- Os passos necessários para acabar com aquela dorzinha no flanco.
- A melhor maneira de se aquecer antes de malhar.
- Os pesos e séries ideais para fortalecer a musculatura.
- Os minutos necessários para queimar gorduras e melhorar a saúde cardiovascular.

Naturalmente, a lista poderia ser bem maior, e você não precisa conhecer todo o material para começar. Para encontrar as respostas, comece com livros, sites ou grupos bem-estabelecidos e que oferecem conselhos comprovados, não soluções rápidas. Aqui estão dois sites por onde você pode começar:

- www.saude.gov.br: este site reúne os programas do governo federal relativos à saúde, inclusive o Programa Peso Saudável.
- <http://nutricao.saude.gov.br>: este é o site do Programa Nacional de Alimentação e Nutrição, com informações para uma alimentação saudável.

Para informações locais, consulte um hospital local. Muitos têm programas comunitários gratuitos para perda de peso, boa forma e bem-estar.

Naturalmente, habilidades de boa forma e dieta podem não ser tudo o que você precisa para mudar sua vida. É possível que seus hábitos alimentares estejam ligados a questões emocionais que você precisa aprender a abordar de forma melhor. Ao estudar seus momentos cruciais e ponderar sobre o que impede você de mudar, procure novas habilidades que você precisa adquirir, e inclua-as no seu plano. Por exemplo, se comer está ligado à solidão, você pode decidir fazer um curso de *networking* no trabalho como maneira de desenvolver novas habilidades sociais.

2. Use a prática deliberada. Suponhamos que seu problema seja fazer lanchinhos noturnos depois do jantar. Para você, esse horário se tornou um momento crucial. Você pode controlar esse período de tempo usando a prática deliberada. Aqui estão os passos a serem seguidos:

- *Divida a habilidade em pedaços pequenos, e pratique cada habilidade a intervalos curtos.*

Por exemplo, pegue o tempo da hora do jantar até a hora de dormir e divida-o em

intervalos de tempo de meia hora. Então, dentro de cada meia hora, experimente comer coisas diferentes, fazer outras atividades e usar opções de distração para entender como vencer a tentação mais forte de cada meia hora.

- *Obtenha feedback imediato baseado num padrão claro e avalie seu progresso.* Por exemplo, depois de criar um calendário que divida toda noite em unidades de meia hora e estabelecer alguns objetivos dentro desses períodos de tempo (por exemplo, vinte minutos de exercícios e nada além de um lanchinho de cem calorias), avalie seu progresso toda noite.
- *Prepare-se para as dificuldades.* Use suas dificuldades para ajustar o plano. Talvez você tenha ido ver um filme e acabou comprando pipoca com manteiga ou doces. Ajuste seu plano. Talvez da próxima vez você coma uma maçã a caminho do cinema.

3. Aprenda a habilidade da vontade. Muita gente acredita que boa forma e exercícios são simplesmente uma questão de força de vontade — de tê-la ou não. A vontade é importante, mas as pessoas esquecem que a força de vontade é uma habilidade, com regras próprias e macetes a serem praticados.

Por exemplo, pesquisas recentes mostram que, se as pessoas puderem *distrair* a atenção por apenas alguns minutos, elas conseguem suprimir desejos negativos e tomar decisões melhores.⁸ Sharman W. usou essa ideia para evitar burlar a dieta. Ela fez uma lista dos dez motivos pelos quais desejava perder peso e criou a seguinte regra: ela poderia sair da dieta, mas só depois de ler toda sua lista e ligar para a irmã. Esse passo extra introduzia um adiamento e trazia o apoio social da irmã.

Outras estratégias que nossos Mudadores usam incluem fazer caminhadas curtas, repetir poemas que memorizaram e tomar um copo d'água. O importante é ter consciência do impulso e se concentrar em algo diferente até que o impulso desapareça.

FONTES 3 E 4: TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS

Quando o assunto é boa forma pessoal, aqui estão as duas táticas que os Mudadores usam para fazer o melhor uso possível das forças sociais.

1. Faça novos amigos. Pesquisas realizadas no Laboratório Mude Tudo que Quiser mostram que fazer novos amigos para a sua causa pode melhorar suas chances de sucesso em até 40%.⁹ *Isso se aplica especialmente à perda de peso e à boa forma.*

Por exemplo, Abby King, professora de medicina, conduziu um experimento com 218 pessoas que estavam tendo dificuldades para fazer exercícios suficientes. Todas foram encorajadas a se comprometer em andar pelo menos meia hora por dia. Depois da orientação, um grupo de indivíduos recebia, a cada três semanas, telefonemas nos quais uma pessoa perguntava como iam suas metas e os parabenizava por qualquer sucesso alcançado. Esse simples empurrãozinho periódico de um desconhecido resultou num aumento de 78% nos exercícios (significativamente mais do que aqueles que recebiam lembretes parecidos de um computador). As ligações continuaram por um ano — mas mesmo depois que elas pararam,

Ache um treinador que possa motivar e instruir você. Por exemplo, John H. contratou um instrutor na academia para supervisionar seus exercícios no primeiro mês. Eles se encontravam às 6h30 da manhã, três vezes por semana. O compromisso garantia que John H. sairia da cama e iria para a academia. Ele não queria desperdiçar dinheiro nem decepcionar o instrutor. E o instrutor conseguia mostrar a ele a melhor maneira de usar os vários equipamentos de ginástica e pesos, e como melhorar a forma física sem ficar dolorido demais ou sofrer lesões.

Outro tipo de amigo que é especialmente importante é um *parceiro de treinamento* — alguém que faça a dieta ou se exercite junto. Pode ser seu parceiro ou parceira, um familiar ou algum novo amigo. Um dos nossos Mudadores se exercitava com o irmão, embora ele morasse em Seattle e o irmão, em Los Angeles. Eles seguiam o mesmo programa de exercícios e trocavam mensagens de texto toda manhã às 6 horas. A sensação de compartilhar uma experiência e a responsabilidade que isso lhe dava era uma enorme fonte de motivação para sair da cama e se manter fiel ao compromisso. Ter pelo menos mais uma pessoa seguindo o seu programa de perda de peso e boa forma fará maravilhas por vocês dois.

2. Tenha uma conversa de transformação. Existe um cúmplice que precisa absolutamente se tornar seu amigo. É a pessoa que é seu “vigilante nutricional”. Essa é a pessoa que compra a maior parte da comida, cozinha-a ou faz outras escolhas alimentares na sua casa. Naturalmente, pode ser você, e nesse caso você já está no controle. Mas se não for, ou se você compartilha essa função, então você precisa fazer do seu vigilante nutricional um aliado na perda de peso.

Em alguns casos, essa pessoa só está esperando pela permissão para ajudar. Infelizmente, perda de peso e boa forma são assuntos delicados, e as pessoas normalmente esperam um convite antes de interferir. Isso significa que você terá de dar o primeiro passo. Peça ajuda às pessoas que rotineiramente influenciam suas decisões relacionadas à comida e aos exercícios. Explique o que elas podem começar a fazer para ajudar — por exemplo: “Por favor, compre mais frutas e deixe-as à mostra.” Diga o que elas podem parar de fazer — por exemplo: “Por favor, pare de assar biscoitos tão deliciosos e tentadores ou de colocar guloseimas em lugares de fácil acesso.”

Finalmente, não se esqueça de informar o que devem continuar fazendo: “Eu aprecio muito e me sinto bem com nossas caminhadas noturnas.”

Não limite as discussões transformadoras ao seu vigilante nutricional. A maioria dos cúmplices na sua vida ficaria chocada em saber que está atrapalhando, e não ajudando. Eles vão adorar ter a oportunidade de passar para o seu lado.

A economia existente muitas vezes trabalha contra nossos objetivos de boa forma. Como sugerimos antes, muitos alimentos industrializados (especialmente itens cheios de gordura e açúcar) ficaram mais baratos, enquanto os preços das frutas e verduras aumentaram. Além disso, você economiza muito comprando tamanhos gigantes — o que leva a compras e porções maiores. Muita gente acredita que jogar fora a comida que fica no prato é um desperdício criminoso. Essas são só algumas das maneiras em que incentivos externos nos encorajam a comer e engordar. É hora de inverter isso.

1. Use tanto os incentivos quanto a aversão à perda. A boa notícia sobre os incentivos é que eles funcionam. Mas existem condições. Suas metas de perda de peso precisam ser a curto prazo, meio quilo por semana, por exemplo, não dois quilos por mês. Você precisa levar o sistema a sério — nada de trapacear. E as recompensas precisam ser importantes para você. A Mudadora Deb W. criou um gráfico de estrelas. Cada vez que perdia meio quilo, ela punha uma estrela no gráfico. Sempre que acumulava dez estrelas, ela comprava roupas novas — e jogava fora as velhas. Note como os incentivos funcionavam. Ela conquistava as roupas novas que queria e se prendia ao seu novo tamanho jogando fora as roupas velhas.

2. Use incentivos com moderação e em combinação. Os melhores incentivos, na verdade, são moderados, e trabalham em combinação com nossas motivações pessoais e sociais.

Aqui está um exemplo de plano de incentivos que um dos autores usou. David queria perder dez quilos em vinte semanas e apostou duzentos dólares em si mesmo. Ele pediu que um amigo guardasse o dinheiro e estabeleceu uma meta semanal. David começou pesando 91 quilos, e seu objetivo era perder meio quilo por semana. Toda sexta, David subia na balança e tirava uma foto para documentar o seu peso. Ele mandava a foto para seu amigo Joseph, pois achava que Joseph iria cobrá-lo.

Cada semana em que David não cumprisse a meta lhe custava dez dólares, o respeito por si mesmo e as provocações do colega. Esse incentivo simples, combinado com as seis fontes de influência, funcionou. David perdeu dez quilos e já está mantendo o peso há dois anos.

FONTE 6: CONTROLE SEU ESPAÇO

1. Construa cercas. Crie barreiras que afastem as coisas ruins e aproximem as coisas boas. Por exemplo, quando nossa Mudadora Mary S. percebeu que ela era a vigilante nutricional da família, passou a realizar essa tarefa com cuidado. De fato, realizou uma auditoria alimentar que parecia uma missão de busca e destruição. Ela vasculhou a geladeira, os armários da cozinha, a despensa e o resto do apartamento, removendo todo tipo de guloseima. Juntou sorvete, doces, tortinhas congeladas, leite integral, salgadinhos, biscoitos, até o pote dos biscoitos, e deu tudo para uma vizinha. Ela admite que alguns dos itens que deu, como um pacote de bacon inteirinho, feriram seu orgulho de dona de casa mão de vaca. Mas seu lema havia se tornado: “Não precisamos comer nossos erros!” Em trinta minutos, seu apartamento era um lugar mais seguro onde se comer.

Em seguida, Mary fez uma lista de alternativas saudáveis para ter em casa. Pôs uma fruteira sobre a mesa e a manteve abastecida. Também se comprometeu a ficar nas laterais do supermercado e a evitar os corredores centrais tanto quanto possível. (É neles que os alimentos industrializados cheios de gordura ficam. O perímetro é onde ficam os alimentos frescos.)

Mary também construiu uma cerca mental ao redor do meio de todo cardápio de restaurante. Ela descobriu que as entradas e as bebidas alcoólicas são os itens mais calóricos de um cardápio, por isso também decidiu parar de pedir entradas e álcool em restaurantes.

2. Controle a distância. John H. usou a distância para melhorar sua forma física. Ele tornou os exercícios mais próximos e convenientes. Providenciou um par de tênis e uma muda de roupas e deixou tudo no seu local de trabalho, para poder malhar logo depois do expediente. Também comprou um conjunto de halteres e elásticos e guardou em sua escrivaninha. Em casa, John levou a TV para um cômodo vazio, a fim de poder malhar enquanto assistia aos seus programas favoritos. Juntas, essas pequenas mudanças quase dobraram o seu tempo diário de atividade física.

3. Use estímulos. Passamos a maior parte da vida comendo sem notar o que ou quanto estamos comendo, e também não percebemos oportunidades de melhorar nossa forma física. Estímulos bem-elaborados podem nos sacudir da rotina e nos lembrar das opções que temos. Um bom lembrete chama a sua atenção, mas não deixa você constrangido se outros também o notam. Pode ser um ditado pessoal como: “Nada é mais gostoso do que se sentir saudável.” Pode ser uma foto sua fazendo exercícios ou de um ente querido que inspira você a ter saúde. Muitas vezes, esses estímulos não só lembram você de comer bem ou se exercitar — eles reacendem sua motivação pessoal para fazer a coisa certa.

Lembre-se, esses estímulos devem ser posicionados para que sejam vistos durante seus momentos cruciais. Se você costuma fazer lanchinhos, coloque alguns lembretes na geladeira e na despensa. Se sua rotina é comer vendo TV, ponha um no controle remoto.

4. Use ferramentas. Hoje você encontra uma variedade de ferramentas de alta tecnologia que ajudam a comer bem e fazer exercícios. Aqui estão alguns exemplos dos tipos de ferramentas que estão chegando ao mercado:

- Acelerômetros, pedômetros e até sistemas de GPS que você pode usar para medir e monitorar sua forma física.
- Aplicativos para smartphones que monitoram suas calorias.
- Dispositivos de pulso que medem o índice de queima calórica.

Aqui estão alguns exemplos de ferramenta simples, de baixa tecnologia, mas poderosas.

- Um calendário de papel pendurado no banheiro para anotar seu peso.
- Padeiras, tigelas, talheres e pratos menores para ajudar você a reduzir porções.
- Um livro de mapas de trilhas para ajudar você a explorar seu mundo.

Essas são só algumas das coisas que você pode fazer para controlar seu espaço. Você precisará descobrir e usar seus próprios métodos. Precisa fazer isso, porque se não fizer estará se rendendo a todas as outras pessoas que tentam controlá-lo para você.

5 Refeição feita entre os horários do café da manhã (*breakfast*) e do almoço (*lunch*), e que substitui os dois. O nome em inglês vem da junção dos dois termos. (N.T.)

Saúde financeira

Como se livrar de vez das dívidas

A saúde financeira pode ser algo surpreendentemente difícil de se medir, monitorar, ou até mesmo entender. Por exemplo, durante quarenta anos você acha que está tudo bem com seu plano de aposentadoria. O que poderia dar errado? Você se reúne com seu consultor, guarda dinheiro... blá-blá-blá.

Um dia você aceita graciosamente aquele relógio de ouro e se refestela na Cadeira do Papai para ver reprises de *Law and Order* na hora que bem quiser, mas descobre que não poupou dinheiro suficiente para sobreviver aos seus anos dourados. Na verdade, você até tem dinheiro suficiente, contanto que não compre nada. Nem vá a lugar nenhum. E tampouco coma muito.

Ou talvez você seja um dos felizardos: se aposentou e *pode* comprar coisas — mas só depois de receber permissão de um dos seus filhos, que agora sustenta você. Como dezenas de milhares de outros novos aposentados,¹ você está levando agora a vida citada pelas famosas camisetas que as pessoas usavam nos anos 1980 — aquelas que diziam que a melhor maneira de se vingar dos filhos é viver o suficiente para se tornar um fardo para eles. Bem, você se tornou um fardo mesmo, mas a verdade é que ser um fardo para os filhos pode ser engraçado numa camiseta, mas na vida real é uma tragédia grega.

Ou que tal isto? Por mais que você seja fiscalmente responsável, a estabilidade financeira nunca está sob seu controle. Você conta cada centavo até acumular uma verdadeira fortuna, e aí o mercado entra em colapso e você se vê correndo atrás de promoções, não por diversão, mas para sobreviver.

Então, o que a pessoa deve fazer? Uma coisa é certa: é má ideia seguir o exemplo dos vizinhos — a menos, é claro, que você more ao lado de um pão-duro. Mas quem quer amontoar uma montanha de dinheiro e não comprar nem um novo par de meias? Que vida é essa?

Por outro lado, você tampouco quer seguir os passos dos seus outros vizinhos. O fato é

que cerca de 43% das famílias americanas gastam mais do que ganham anualmente,² e têm agora 18 mil dólares em dívidas com juros altos.³ Também têm uns 17 centavos guardados para uma emergência financeira.

Mesmo assim, essas famílias continuam comprando coisas a crédito — itens opcionais que elas dão um jeito de chamar racionalmente de “necessidades”, mas que seus pais jamais sonhariam em comprar sem antes juntar o dinheiro vivo para pagar.

“Não se preocupe”, seus vizinhos dizem, porque, até onde eles sabem, “todo mundo está fazendo isso”. Além disso, por mais problemas econômicos que tenham, seus amigos prejudicados financeiramente *sempre* encontram uma maneira de empurrar o problema com a barriga todo mês. Claro que estão a uma emergência médica ou até a uma multa de trânsito de perderem tudo.

Você também corre um risco parecido? Um salário a menos poderia começar uma espiral descendente que levaria a um desastre financeiro? Se quatro ou mais das seguintes afirmações se aplicam a você, provavelmente existe risco no curto prazo, e com toda a certeza sua aposentadoria está ameaçada:⁴

- Você deve a mais de sete credores.
- Você é um gastador compulsivo.
- Você e seu parceiro/a mentiram um para o outro nos últimos seis meses sobre suas compras.
- Você trata o crédito como dinheiro, não como dívida.
- Você pega dinheiro emprestado frequentemente para pagar suas contas mensais.
- Você encara saldos negativos ou contas atrasadas como algo normal.
- Você salda até pequenos contratempos (consertos em casa ou no carro, necessidades médicas menores) com dívidas.

A LUZ NO FIM DO TÚNEL

Naturalmente, nem todos vivem um pesadelo financeiro. Muita gente está financeiramente em forma — milhões de pessoas. E nós até sabemos como elas conseguiram ficar assim. Elas gastam menos do que ganham. Esse ato mágico — simplesmente gastar menos do que você ganha — cria o verdadeiro alicerce da estabilidade financeira: ter um superávit.

A boa notícia é que, literalmente, dezenas de livros ensinam a gerenciar esse precioso superávit. Eles ensinam o que você deverá fazer algum dia no futuro distante e indefinido, quando realmente tiver dinheiro se acumulando numa conta. Se você encontrou uma maneira de ganhar mais do que gasta, gurus financeiros em ternos Armani estão ansiosos para explicar como proteger o excesso de dinheiro, como se preparar para as piores circunstâncias e como assegurar o seu futuro.

Mas se você é como a imensa maioria das pessoas no mundo todo que não tem um superávit, os livros sobre investimentos e administração do dinheiro vão adiantar um bocado. Seu desafio não é criar estratégias financeiras para maximizar o dinheiro que está se acumulando debaixo

do seu colchão. Você precisa encontrar uma maneira de mudar seu comportamento atual para acumular o bendito superávit. E é disso que fala este capítulo.

As páginas seguintes ajudarão você a aplicar o processo Mude Tudo que Quiser aos seus hábitos de consumo — o que, de acordo com o famoso consultor financeiro Dave Ramsey, é nosso verdadeiro desafio econômico, para começar. De acordo com Ramsey, “a vitória financeira é 80% comportamento e 20% conhecimento... a maioria de nós sabe o que fazer, mas simplesmente não faz”.⁵

Nós sabemos o seguinte: para ficar fiscalmente em forma, você pode criar um superávit ganhando mais ou gastando menos — ou fazendo as duas coisas. Como você pode imaginar, a maioria das pessoas prefere ganhar mais. Neste capítulo, vamos abordar o que é preciso para gastar menos. Vamos ajudar a desenvolver um plano responsável que você ache aceitável, um plano que não apenas ajude você a desenvolver novos sentimentos e paixões sobre seus hábitos financeiros, mas também leve à felicidade tanto hoje quanto no futuro.

CONHEÇA SHIREE E TYSON

Para descobrir o que é preciso para criar um superávit financeiro, pediremos a ajuda de dois Mudadores fiscalmente prejudicados — Shiree e Tyson M. Esse adorável (e bastante típico) casal primeiro sofreu, e depois resolveu, desafios financeiros graves.

Shiree se apaixonou por Tyson quando um buquê com cem balões metalizados chegou para ela no meio da hora da historinha, na sala em que dava aula para seus 27 alunos do jardim de infância. Seu rosto ficou vermelho de um constrangimento feliz por ser cortejada tão publicamente. Depois ela teve o fugaz pensamento de que, com o orçamento de um universitário de Tyson, aquela era uma manifestação bastante extravagante, depois de apenas um encontro. Mas ela logo descartou esse julgamento em favor da reconfortante ideia de que Tyson era tudo o que ela não era.

Shiree foi criada por um banqueiro “cuja carteira chiava quando ele abria”. Embora adorasse comprar roupas, ela sentia pontadas de culpa quando não conseguia comprar suas caras roupas de grife em liquidação. Por isso, sentiu uma empolgação perigosa ao ser levada por Tyson até um helicóptero que sobrevoaria o rio Hudson, no seu primeiro encontro. Ele entregou o cartão de crédito para pagar o passeio de 500 dólares sem tirar os olhos dela.

Depois de dez anos de casamento, Shiree teme que Tyson a esteja levando à falência. Ela faz o melhor que pode para controlar os gastos mirabolantes dele, e fica mais ressentida ainda quando precisa se sentir culpada depois de uma merecida farra de compras. Suas dívidas estão se acumulando, a gastança continua, e se algo não mudar logo, eles vão perder tudo.

IDENTIFIQUE SEUS MOMENTOS CRUCIAIS

Como você já sabe, o processo Mude Tudo que Quiser começa com a identificação de seus momentos cruciais. Portanto, você vai precisar pensar um pouco nos momentos que levam

...você à tentação de gastar. Quais são as características das ocasiões, sentimentos ou circunstâncias que levam aos seus tropeços financeiros?

Tyson notou que seus gastos eram em grande parte emocionais. Por exemplo, é sábado à tarde e ele está entediado e irritado. Está vendo um jogo com um grande cúmplice eletrônico ao seu lado, o laptop, e quase inconscientemente abre mão do jogo e começa a navegar pelos seus sites favoritos. Em pouco tempo, já encurralou sua presa — um novo aparato de pesca. Com um único clique, ele finaliza a compra, que produz uma pequena excitação, seguida por uma sensação vazia de decepção. Olhando para a tela do computador, Tyson percebe, de repente, que precisa mudar sua maneira de agir durante esses momentos cruciais de tédio ou insatisfação.

Para muitos consumidores, os momentos cruciais têm raízes sociais. A família Jones os motiva a comprar coisas que eles não precisavam ou queriam — até que os Jones as adquirissem, é claro. A fonte de influência social de Shiree morava com ela. Era ativada cada vez que Tyson violava algum acordo de consumo que os dois haviam feito. Nos piores dias, ela racionalizava isso pensando que se ela também estourasse o orçamento talvez ele começasse a assumir alguma responsabilidade pelos seus riscos financeiros. Esse plano contraditório nunca funcionou, mas ela continuava agindo do mesmo jeito.

Naturalmente, o mundo material também pode estimular gastos irresponsáveis. Muitas vezes, Shiree saía de uma loja com o dobro ou o triplo de compras que planejava fazer. De acordo com Paco Underhill, um famoso especialista em comportamento do consumidor, não são só as lojas chiques que nos derrotam: até supermercados “são locais de compras altamente impulsivas. De 60% a 70% das compras feitas neles não são planejadas”.⁶

CRIE COMPORTAMENTOS VITAIS

Tyson e Shiree logo se deram conta de que, embora fosse verdade que eram espontâneos e descontrolados demais, eles não *gastavam* a cada minuto do dia. De fato, havia apenas alguns momentos cruciais que eles precisavam vigiar para agir de forma diferente. Depois de procurar seus momentos de fraqueza, pensaram nas primeiras melhores hipóteses do que fazer. Esses comportamentos vitais iniciais seriam o ponto de partida do plano de mudança. Mais tarde, quando vacilavam, eles transformavam o dia ruim em informações úteis verificando se havia um novo momento crucial a ser incluído no plano — e um novo comportamento vital para ajudar a enfrentá-lo. Mas, de início, os quatro comportamentos vitais que eles escolheram foram:

Monitore tudo. Eles aumentariam sua consciência dos gastos registrando tudo num aplicativo para celular.

Saiba antes de ir. Eles fariam uma lista exata do que pretendiam comprar antes de ir a uma loja — e comprariam apenas itens da lista.

Poupe antes de gastar. Ao receber, eles separariam 10% de seus salários para acelerar o pagamento das dívidas.

Faça uma avaliação financeira semanal. Todo domingo de manhã, eles avaliariam o que gastaram, discutiriam os desvios e combinariam o orçamento da semana seguinte.

USE TODAS AS SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA

Naturalmente, como Dave Ramsey já disse, uma coisa é observar seus momentos cruciais e identificar o que você precisa fazer para sobreviver a eles; outra coisa é conseguir *fazer* isso. Veja como Tyson e Shiree usaram todas as seis fontes de influência para apoiar seus quatro comportamentos vitais.

FONTE 1: *AME O QUE VOCÊ ODEIA*

1. Visite o seu futuro previsível. Quando eram honestos consigo mesmos, Shiree e Tyson reconheciam que não gostavam de muitas coisas na sua situação financeira. O momento de pagar as contas era invariavelmente acompanhado de uma discussão. Aí eles se fechavam um para o outro por semanas. O silêncio não só prejudicava seu relacionamento, mas também os impedia de examinar seu futuro previsível.

Mas como eles poderiam acessar seus mais sinceros desejos de mudança? Como poderiam dar uma boa olhada no que os esperava caso não mudassem? Um dos pontos de mutação, para Shiree e Tyson, foi uma simples conversa que tiveram uma noite. O que eles fizeram foi notavelmente parecido com o poderoso processo de *entrevista motivacional*⁷ que qualquer um pode usar para ver claramente o próprio futuro previsível e entrar em contato com seus motivos mais fortes para mudar. Décadas de pesquisa mostram que gastar um pouco de tempo com esse processo produz resultados substanciais na mudança futura.

Veja como aconteceu. Uma noite, Shiree e Tyson decidiram falar muito explicitamente sobre seus motivos para mudar. De início, fizeram isso porque Shiree temia que eles não tivessem um propósito mútuo para o futuro financeiro do casal. Especificamente, ela não tinha certeza de que Tyson via, de fato, a necessidade de mudar seus hábitos de consumo. Ela temia que ele estivesse concordando só para acalmá-la, e que não iria agir de acordo quando ela não estivesse por perto. Em retrospecto, Tyson admitiu que as preocupações de Shiree eram válidas. Ele sabia que as finanças do casal estavam um desastre, mas não havia realmente prestado atenção nelas.

Assim, Tyson e Shiree reservaram uma hora para entrevistar um ao outro. Eles criaram um ambiente seguro, onde os dois poderiam olhar com honestidade sua vida financeira, seu futuro previsível e sua motivação pessoal. O resultado seria uma Declaração de Motivação Pessoal que lhes lembraria do que realmente queriam sempre que enfrentassem dificuldades.

Primeiro Tyson entrevistou Shiree. Ele anotou as respostas dela a algumas questões

cruciais:

1. Onde você quer que estejamos daqui a dez anos?
2. Onde estaremos daqui a dez anos se nada mudar?
3. Quais as vantagens de mudarmos?
4. O que você pretende fazer?

Num determinado momento da entrevista, Shiree e Tyson chegaram às lágrimas. Ela acabara de perguntar a Tyson onde ele estaria dali a dez anos se nada mudasse. Ele ficou impassível por um minuto, e então Shiree começou a achar que ele tinha se distraído. Irritada, ela disse:

— Desculpe, o assunto é *chato* demais para você?

Tyson olhou para ela com os olhos úmidos e disse:

— Não, é *horrrível* demais. Eu sei que se não mudar vou perder você. E isso me mataria.

Quando os dois terminaram as entrevistas, tiraram algumas frases importantes de suas anotações para criar uma Declaração de Motivação Pessoal que orientasse seus esforços. Entre elas:

- Não queremos brigar nunca mais por causa de dinheiro.
- Comprar coisas não nos deixou mais felizes; nos deixou deprimidos.
- Vamos dar mais valor à paz do que ao prazer.
- Ter uma coisa nova não vale o fim de nosso casamento.

Finalmente, depois de voltarem da visita ao seu futuro previsível, os dois prometeram que leriam a Declaração de Motivação Pessoal toda vez que se sentissem tentados a violar um dos comportamentos vitais.

Conte a história toda com riqueza de detalhes. Tyson e Shiree mudaram o que sentiam sobre suas escolhas mudando a versão que tinham das suas circunstâncias. Na verdade, eles nunca haviam parado antes para pensar sobre o quadro geral da sua situação. Assim, usando várias ferramentas financeiras e técnicas, conseguiram ter uma visão mais completa do que o futuro lhes reservava.

Primeiro eles usaram uma ferramenta da web para monitorar todos os rendimentos e gastos durante trinta dias. Deu um pouco de trabalho monitorar tudo o que ganhavam e gastavam, mas quando o fizeram foi como levar um soco no estômago. Eles estavam gastando cerca de 10% a mais do que ganhavam todo mês. Se continuassem pagando os cartões de crédito da mesma forma, iriam gastar US\$ 18.371 com juros em dez anos.

Além de ajudá-los a mudar o que sentiam por seus maus hábitos, visitar o futuro previsível deu esperança aos dois pelo que os esperava. As limitações do orçamento começaram a parecer uma fortaleza protetora que iria mantê-los a salvo.

Transforme isso num jogo. Para que o orçamento deixasse de ser um par de algemas e se

tornasse uma ferramenta produtiva, Tyson e Shiree estabeleceram metas e prazos para suas realizações. Shiree adorava a ideia de poupar. Depositar dinheiro num fundo de emergência era emocionante. Cada novo depósito era como um gol.

Até Tyson começou a entrar no espírito do processo quando eles o transformaram num jogo. Criaram metas com prazos e pequenas vitórias, e também um placar visível. O primeiro placar consistia numa fotocópia de cada um dos seus seis cartões de crédito. Abaixo de cada cartão, eles escreveram a data em que ele seria quitado se seguissem o plano.

Apesar do fato de que transformar o plano num jogo parecia de início algo meio forçado, Tyson admite com orgulho que, quando Shiree lhe entregou um pincel atômico e a honra de riscar o primeiro cartão quitado do placar, ele sentiu que estava ganhando sua alma de volta. O segundo, terceiro e quarto marcos se tornaram cada vez mais motivadores, e muitas vezes faziam com que o casal se sentisse unido como havia muito tempo não se sentia.

FONTE 2: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

Quando Shiree e Tyson *analisaram suas habilidades* financeiras, logo descobriram que só possuíam habilidades erradas. Sabiam renegociar dívidas de cartões, filtrar telefonemas para fugir de credores e evitar falar do futuro real dos dois — só para citar algumas das suas técnicas de evasão.

O que eles não tinham eram habilidades necessárias para viver em paz financeira. Eram ignorantes sobre gerenciamento básico de investimentos. Eram desajeitados ao monitorar sua situação financeira ou analisar o impacto das decisões que tomavam. Nunca se sentiram inadequados porque todos os que eles conheciam eram igualmente incapazes. A maioria dos universitários tira F (53% de respostas corretas) em provas de conhecimentos financeiros básicos.⁸ Nosso casal endividado não fugia à regra.

Assim, os dois se puseram a caminho da sabedoria financeira. Para começar, viraram ouvintes assíduos de um *talk show* de rádio sobre finanças pessoais. Em seguida, compraram e estudaram alguns livros muito recomendados. Então descobriram um aplicativo gratuito de finanças pessoais na web que tornava mais fácil monitorar seus progressos. Shiree adorava saber aonde seu dinheiro estava indo e qual a situação de suas economias. Como boa filha de banqueiro, ela se apaixonou pelas ferramentas de computador e o poder que lhe davam de controlar seu dinheiro.

Finalmente, para lidar com seu maior desafio, eles trabalharam em sua *habilidade da vontade*, ou controle de impulsos.

— Éramos impulsivos demais — Tyson explica. — Na fila do caixa do supermercado, eu acabava jogando no carrinho duas caixinhas de balas de menta, uma revista, e jogaria um Lexus, se fosse possível.

A primeira linha de defesa dos dois contra compras não planejadas era o comportamento vital “Saiba antes de ir”. Escrevendo aquela lista exata antes, eles não precisavam decidir o que fazer toda vez que encontravam um novo produto tentador. Se não estivesse na lista, a resposta era não. Fim de papo.

Mais tarde, quando ganharam mais controle sobre seus gastos, eles acrescentaram uma tática de adiamento e distanciamento. Em situações em que tinham alguma flexibilidade, quando encontravam algo que achavam que poderiam querer e que dava para encaixar no orçamento, eles anotavam, voltavam para casa e pensavam no caso 24 horas depois. Se ainda achassem válido, então realizavam a compra.

FONTES 3 E 4: *TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS*

No que se refere às compras, muitas das pessoas próximas a você são cúmplices. Pesquisas mostram que consumidores têm uma necessidade impulsiva de comprar muito maior quando estão fazendo compras acompanhados.⁹

Tome cuidado com as influências negativas da pressão social. Lembra o que aconteceu com nossos jovens consumidores quando os deixamos com outros que compravam loucamente doces superfaturados? Em segundos, eles haviam sido arrastados pelo frenesi social da ganância.

Veja o que você pode fazer para reverter esse efeito bem-documentado e poderoso.

Redefina “normal”. Um dos melhores métodos para trazer a influência social para o seu lado é trazer *you mesmo* para o seu lado. Pare de julgar seu valor de acordo com sua riqueza. Aceite a ideia de que a felicidade não pertence à pessoa com mais brinquedos. Anime-se com o fato de que não há nenhuma relação entre consumo e felicidade. Existem montes de pesquisas que sugerem que um pouco de exercício pode dar mais prazer do que um aumento de 30 mil dólares.¹⁰

O que é maravilhoso em redefinir sua noção de “normal” é que, fazendo isso, você se vacina contra todo tipo de pressão social prejudicial. Quando os outros forem jogar golfe no fim de semana e o preço do campo estiver fora do seu alcance, você pode dizer tranquilamente “Eu passo” e não ficar arrasado, ruminando sua vergonha. Aprenda a adotar a simplicidade e a autenticidade. É incrivelmente libertador!

Tenha conversas de transformação. Para a maioria de nós, afastar-se de amigos e familiares porque eles nos encorajam a gastar de maneira irresponsável é terrível. Uma escolha mais razoável é transformar nossos cúmplices de consumo em amigos. Foi isso que Shiree e Tyson fizeram. Obviamente, desde o primeiro dia eles foram cúmplices um do outro. A aceitação mútua dos gastos impulsivos perdoava e até provocava esse comportamento no outro. Felizmente, as visitas mentais ao seu futuro sombrio os motivaram a ter uma série de conversas de transformação — um com o outro. A cada discussão, eles se transformavam em amigos, e se comprometiam mutuamente a alcançar a saúde financeira... juntos. Então, nas reuniões de planejamento e avaliação, eles se parabenizavam com sinceridade pela integridade e comemoravam cada dólar de dívidas pagas e cada dólar acrescentado à poupança.

Em seguida, eles partiram para círculos sociais mais amplos. Conversaram com familiares, amigos e colegas sobre o que estavam tentando fazer e pediram o apoio de cada um.

Sugeriram reuniões familiares mais baratas e falaram com os amigos sobre a necessidade de mudar os locais de algumas reuniões comuns. Em vez de se encontrar num shopping e andar pelos corredores, onde tentações espreitavam de cada vitrine, eles começaram a passear pela vizinhança. E enquanto passeavam, começaram a compartilhar dicas de economia, pechinchas e diversões gratuitas.

Faça novos amigos. Para se associarem a outras pessoas que estavam tentando se tornar mais financeiramente responsáveis, Tyson e Shiree desenvolveram uma rede virtual de “amigos” formada por centenas de outros ouvintes do *talk show* de finanças pessoais. Fazer esses amigos distantes teve um efeito muito maior do que eles imaginavam. Os comentários de uma ouvinte em particular ficaram na memória deles por meses. Era uma senhora de idade cheia de remorso porque ela e o marido não estavam preparados para a vida que levavam agora, depois dos 70 anos. Ela contou ao apresentador que em certas semanas era difícil decidir entre comprar os remédios de que precisavam ou a comida. Shiree ficou particularmente chocada com a história porque Tyson tinha uma doença cardíaca que requeria medicamentos muito caros. Ela ficou horrorizada em pensar que um dia Tyson pudesse precisar pular uma semana de tratamento para que eles pudessem abastecer o carro, por exemplo. Uma mulher que eles jamais conheceram teve uma influência poderosa sobre sua perseverança no plano.

FONTE 5: *INVERTA A ECONOMIA*

Quando Shiree e Tyson tiveram êxito em seu plano, as recompensas intrínsecas foram tremendas. Sentir-se no controle já era uma recompensa. Eles também adoravam relatar seus progressos num blog familiar. Quando os parentes entenderam como as metas financeiras eram importantes para eles, começaram a cumprimentá-los pela internet, o que significava muito para os dois.

Mas eles também acrescentaram uma recompensa extrínseca à fórmula. O plano era simples. A cada semana em que cumprissem seu plano econômico, eles se recompensavam com um passeio gratuito na noite de quarta-feira. Os dois saíam sozinhos para se divertir juntos. Ambos ficaram maravilhados ao descobrir quanto apreciavam esses encontros de meio de semana, e se esforçavam ao máximo para não colocá-los em risco.

Tome nota: era uma recompensa de baixo risco e sem custos. Eles não passeavam no shopping; passeavam no parque. Não saíam para jantar fora; compravam algo gostoso e barato e comiam em casa.

FONTE 6: *CONTROLE SEU ESPAÇO*

As mudanças mais simples e poderosas que Shiree e Tyson fizeram eram de natureza estrutural. Eles fizeram mudanças fáceis em alguns fatores físicos que, por sua vez, contribuíram enormemente para o seu sucesso. Com o tempo, eles perceberam que, quando o

assunto é a saúde financeira, a Fonte 6 pode ser uma aliada poderosa.

Use ferramentas. O dispositivo físico mais importante que os dois empregaram era um aplicativo para celular que mostrava quanto lhes restava em cada categoria orçamentária. Ele até sincronizava os gastos dos dois, permitindo-lhes ver o efeito total dos seus atos. Por mais simples que pareça esse aplicativo, ele teve um efeito profundo. Como a maioria dos maus hábitos, o vício do consumo é sustentado pela inconsciência. O aplicativo os ajudava a ter consciência das escolhas que eles estavam fazendo, ao mesmo tempo que também os ajudava a ver o efeito cumulativo delas. Forçando-os a fazer escolhas conscientemente, o aplicativo simples e barato acelerou profundamente a mudança.

Ligue o piloto automático. Tyson e Shiree também usaram sua tendência natural à inércia em benefício próprio. Eles ligaram um piloto automático que tornou a mudança o caminho de menor resistência.

O plano deles se baseou na melhor ciência social. O economista comportamental Richard Thaler criou um plano de aposentadoria chamado Poupe Mais Amanhã. Aqueles que se inscreviam no programa não precisavam fazer sacrifícios hoje. Em vez disso, concordavam em depositar, parcial ou totalmente, seu *próximo* aumento de salário num fundo de aposentadoria. Eles tomavam essa decisão um ano antes do aumento. Então, quando o aumento chegava, não sentiam falta porque não haviam se acostumado com ele. Quando as pessoas agem assim, tendem a não pensar mais a respeito. Elas criam condições padronizadas e deixam que essas condições controlem seu destino — de maneira positiva.

Foi exatamente isso que Shiree fez. Ela pediu que o RH transferisse automaticamente uma pequena parte de seu salário para seu fundo de aposentadoria. Mas ela também pediu que 100% dos seus futuros aumentos fossem canalizados na mesma direção. Tyson assumiu o mesmo compromisso com seu fundo de aposentadoria. Depois de três anos de funcionamento desses planos automáticos, Tyson está poupando o limite máximo para a aposentadoria e Shiree também — tudo isso sem se torturarem com a decisão toda vez que recebem um aumento.

Construa cercas. Adultos — como os adolescentes de que falamos no primeiro capítulo — gastam mais cuidadosamente quando usam dinheiro vivo. Ao contrário, cartões de crédito, fichas de cassino e coisas parecidas dão a sensação de que você não está gastando seu suado dinheirinho. É dinheiro de mentira. Por isso, Shiree e Tyson construíram uma “cerca monetária”. Isto é, durante seis meses, pagaram tudo com dinheiro vivo.

Essa decisão se revelou incrivelmente inconveniente, mas ajudou muito a deixar os dois gastadores conscientes em termos fiscais. Eles começaram o experimento com um pouco de “cirurgia plástica” — picaram todos os cartões de crédito, menos um. Além disso, apagaram os dados dos cartões de todos os sites onde eles estavam armazenados para automatizar as compras. Assim, quando faziam uma compra on-line, eles usavam o sistema de débito direto em conta corrente. Tomando uma só decisão e se protegendo desses dispositivos arriscados,

eles tornaram muito mais fácil controlar seus momentos cruciais.

Controle a distância. Como já explicamos, Shiree e Tyson evitavam lugares que poderiam tentá-los a gastar dinheiro. Recusavam convites para restaurantes ou programas caros. De início, se limitavam a ir a supermercados, e mesmo assim seguindo uma lista de compras espartana.

Essa tática de distanciamento foi difícil no início, porque o casal realmente gostava de olhar e comprar mercadorias novas. De qualquer forma, com o tempo eles aprenderam a visitar e apreciar novos lugares. Por exemplo, o vizinho lhes deu uma bicicleta nova de dois lugares, e depois de algumas alterações eles começaram a fazer passeios de uma hora toda noite. Colocando-se em lugares interessantes e gratuitos, eles se mantinham à distância de outros físicos (e também virtuais) de iniquidade fiscal.

Estímulos de mudança. Tyson e Shiree fizeram todo o possível para remover estímulos de consumo do seu ambiente. Também adicionaram estímulos que mantinham sua atenção nas metas de longo prazo. Penduraram gráficos que mostravam o progresso no pagamento das dívidas, criaram uma colagem do estilo de vida (casa, carros e férias) que gostariam de curtir sem culpas um dia. Até mudaram as páginas iniciais e os favoritos nos seus computadores para eliminar todas as sugestões de consumo.

Finalmente, num esforço para poupar dinheiro e salvar o planeta, eles contrataram um serviço que retirava seus nomes das malas diretas de inúmeros catálogos. Durante o primeiro ano, sua correspondência diminuiu 90%. Levou mais tempo sair das listas de e-mail, mas graças à magia dos filtros de spam, eles limpavam até os estímulos eletrônicos bem rapidamente. Mais uma vez, os dois fizeram essas mudanças para se livrar da tentação de gastar sem necessidade.

E VOCÊ?

Três anos depois de iniciar o esforço para mudar sua situação financeira, Tyson e Shiree atingiram resultados notáveis. Quitaram o carro e os cartões de crédito, ficando livres de dívidas, com exceção do financiamento da casa. Gastando menos dinheiro com juros, agora eles pagam prestações extras todo mês para quitar o imóvel na metade do tempo (economizando mais uma fortuna de juros).

Agora que controlaram os gastos — e têm um orçamento que cria superávit em vez de déficit —, Tyson e Shiree estão seguindo os comportamentos vitais que gurus das finanças já sugerem há anos. Eles não têm (nem vão criar) dívidas com cartões de crédito, seguem um orçamento mensal, e poupam 10% de seus rendimentos para a aposentadoria.

Graças aos esforços combinados, o casal transformado diz que está feliz e relativamente livre de estresse. Pela primeira vez desde que se conheceram estão até gostando de poupar, e se sentem otimistas com seu futuro financeiro. E resolver os problemas juntos trouxe um benefício a mais. Ambos acreditam que a jornada para o bem-estar fiscal fortaleceu a união

dos dois.

Como outros que estão trabalhando para quitar as dívidas, aumentar a poupança e se aposentar com estilo, eles não andaram em linha reta até o sucesso. Tiveram algumas dificuldades. Como todos nós, precisaram aprender e ajustar. Eles sabem que esse é um processo contínuo. Mas é um processo conhecido, testado e eficaz.

Isso significa que você também pode encontrar maneiras de gastar menos e poupar mais. Pode superar a observação de Dave Ramsey de que “a maioria de nós sabe o que fazer, mas simplesmente não faz” aprendendo exatamente como fazer. Decida o que você realmente quer, identifique seus momentos cruciais, crie comportamentos vitais e use todas as seis fontes de influência. Faça isso e você poderá criar aquela coisa tão fugaz e maravilhosa chamada superávit financeiro. Faça isso e você poderá mudar tudo que quiser.

Vício

Como recuperar sua vida

Você não precisa ser muito velho ou particularmente desiludido para acreditar que para quem é dependente de alguma coisa (do jogo ao crack) não é fácil largar o hábito. Pesquisas mostram que certas dependências alteram o cérebro para o resto da vida — afetando para sempre a capacidade de sentir prazer —, sem mencionar o fato de que o abuso crônico de drogas pode prejudicar a capacidade de julgamento e o controle do comportamento, o que torna muito mais difícil parar.

Quando você olha a palavra “vício” no dicionário, a coisa fica ainda mais deprimente. Você lê sobre *escravidão* e sensações de *euforia* que, se interrompidas, causam *traumas*, ansiosos, irritabilidade e depressão. Ao pensar nas centenas de milhares de pessoas que morrem dos efeitos de várias dependências a cada ano, ou ouvir sua tia Sally falar do controle que a nicotina exerce sobre ela desde que começou a fumar, aos 14 anos, você se pergunta: será que *alguém* realmente consegue se livrar de uma dependência?

Mas há também o lado menos divulgado, mais encorajador, da literatura sobre dependências. Quando você passa das manchetes de jornal para as revistas científicas, descobre que quase todos os dependentes se recuperam. E a maioria faz isso por conta própria.

Uma demonstração dessa surpreendente boa notícia aconteceu em 1970, quando o governo americano aguardava o regresso de 69 mil soldados dependentes de heroína do próprio lugar que causou a dependência — o Vietnã. Líderes se preocupavam, achando que hospitais e prisões ficariam superlotados com os problemas associados a esse exército de dependentes. Mas os problemas não chegaram a acontecer. Na verdade, 88% daqueles que haviam sido diagnosticados como “dependentes graves” largaram o hábito logo depois de voltarem do Vietnã.¹

Essa notável transformação não foi um acontecimento isolado. Dezenas de estudos demonstraram que a maioria das pessoas, de fato, supera suas dependências, e muitas fazem isso sem nenhum tipo de intervenção terapêutica. Agora, por que isso acontece? Por que

dezenas de milhares de soldados e um número ainda maior de civis conseguem superar sérios problemas que vão do tabagismo à dependência de heroína?

Como você já pode ter adivinhado, muitas das razões estão nos primeiros sete capítulos deste livro. A cronologia da superação de uma dependência não é determinada pelo calendário de um centro de reabilitação, por diferenças genéticas, ou pelo poder da dependência em si. Em vez disso, essa cronologia é determinada pela velocidade com a qual os indivíduos adotam todas as seis fontes de influência para ajudá-los a mudar seus hábitos.

Considere os 69 mil soldados americanos dependentes de heroína que voltaram do Vietnã. O simples ato de voltar para casa inverteu completamente as seis fontes de influência que estavam apoiando o consumo da droga. Quando os soldados trocaram as botas do Exército por sapatos sociais, deixaram de ser alvo de tiros, e seus interesses mudaram de minas terrestres para matrículas em universidades, em alguns meses quase todos largaram uma das substâncias mais viciantes que se pode imaginar, porque todas as seis fontes de influência mudaram.

Compare esses soldados com pessoas que voltam de um típico centro de reabilitação de alto nível. Depois de seis semanas de terapia e separação de sua droga preferida, os pacientes voltam para as mesmas casas, onde voltam a ficar expostos às mesmas tentações, aos mesmos cúmplices e aos mesmos problemas que tinham quando partiram — levando ao desanimador índice de êxito da maioria desses centros.

A mensagem desses exemplos deveria ser clara e encorajadora. Não estamos sugerindo que a reabilitação não tem valor para ajudar pessoas a superarem dependências. Para algumas, ela desempenha um papel importante na aquisição de habilidades. No entanto, a reabilitação não deveria substituir o ato de se tornar o pesquisador e o pesquisado e desenvolver o seu próprio plano com seis fontes. Aprenda como recrutar o poder de tudo, desde seus amigos até o seu ambiente físico, e você conseguirá superar qualquer dependência.

SEJA PACIENTE

Antes de falarmos das técnicas para enfrentar sua dependência específica, vamos começar examinando o que o vício já fez com você. Dessa forma, como um pesquisador investigando a si mesmo, você saberá com o que está lidando.

Vamos começar pelo seu cérebro. Quando sua dependência começou a exercer poder sobre você, algo sutil, porém muito profundo, aconteceu bem no fundo de sua mente. Muitos dos seus conhecidos não entendem o que essas mudanças fizeram com o seu cérebro, por isso acusam você incorretamente de manter a dependência simplesmente pelo prazer profano que ela proporciona. Na visão dos desinformados, você simplesmente não consegue resistir ao barato que ela traz. Essencialmente, *eles* são vítimas da armadilha da força de vontade.

No entanto, a pesquisa do cérebro revela algo que você já sentiu, mesmo que ainda não saiba. Com a exposição contínua a uma dependência, continuar com seu mau hábito se torna menos uma questão de procurar prazer e mais outra coisa — algo que começou a se revelar há mais de cinquenta anos, quando dois jovens cientistas, James Olds e Peter Milner, começaram

com mexer (imagine só) com cérebros de ratos. Mais especificamente, Olds e Milner queriam mapear as várias funções do cérebro — pela localização (algo que era completamente desconhecido, na época).

Para descobrir essas valiosíssimas informações, os dois pesquisadores inventaram um processo para inserir eletrodos em várias regiões do crânio do rato e enviar correntes elétricas. O experimento foi praticamente um fracasso. Na maioria das regiões do cérebro, a eletricidade não produzia efeito algum.

Mas quando os dois cientistas estavam prestes a desistir, eles notaram que um rato estava se comportando bem diferente dos outros. Ele parecia *gostar* de levar choques. Quando tinha escolha, voltava para levar de novo. Investigando mais, os cientistas descobriram que os eletrodos daquele rato estavam numa parte primitiva do cérebro, agora conhecida como *área septal*.

Encorajados por esse efeito intrigante, os cientistas ligaram eletrodos às áreas septais de vários ratos e prepararam um sistema de alavancas para que cada animal pudesse controlar os choques elétricos — e as explosões de prazer que os acompanhavam. Não demorou muito para que os ratos comessem a empurrar as alavancas sem parar. Muitos ficavam tão obcecados com a alavanca e a sensação que ela causava que a empurravam até sucumbir à fome e à exaustão.²

Não é surpreendente, então, que Olds e Milner tenham concluído que esses ratos estavam se divertindo. Certamente os roedores estavam se autoestimulando até o êxtase. Dezenas de pesquisadores do cérebro estudaram essa descoberta, e não demorou para que muitos vissem a relação com as dependências humanas. Durante décadas, cientistas acreditaram que os dependentes, como ratos viciados em suas preciosas alavancas, fossem motivados pelo desejo de sentir prazer.

Isto é, até que estudiosos começaram a espetar eletrodos em cérebros humanos — e a fazer algo que não podiam fazer com ratos. Eles perguntaram a suas cobaia o que elas estavam sentindo. E agora a descoberta importante. Para explicar o que sentiam quando seu “centro do prazer” estava sendo estimulado, as cobaia humanas não usaram a palavra “prazer” nenhuma vez. Escolhiam palavras como “anseio”, “vontade” e “compulsão”.³ Essa é uma distinção importante. Quando se trata de humanos, o comportamento compulsivo que Olds e Milner observaram inicialmente em ratos revela-se mais relacionado a *querer* do que a *gostar*. É mais como uma coceira.

Por um lado, Olds e Milner acertaram. Dependências tão diferentes quanto alcoolismo, tabagismo, pornografia, jogo, abuso de cocaína e heroína, video games, compras e comer em excesso, todas atingem a área septal. Por outro lado, porém, os dois pesquisadores se enganaram. Com o tempo, a motivação para continuar com uma dependência muitas vezes passa da busca de um prazer à satisfação de um anseio. Pior ainda, com o uso repetido de uma substância ou ato viciante, a área septal do cérebro do dependente muda de uma forma que reforça e mantém o anseio — tornando a dependência menos satisfatória, mas mais forçosa.⁴

Esse mecanismo de criação de necessidade ajuda a explicar por que quase metade de todos os fumantes que fizeram cirurgias para remover tumores pulmonares diagnosticados precocemente volta a fumar em até um ano.⁵ É também por esse motivo que usuários de álcool ou drogas que tentam largar o hábito voltam a ele depois de quatro a 32 dias — mesmo

quando odeiam o que a dependência está fazendo com a vida deles.⁶ Dependentes — mesmo quando recebem um ultimato ameaçador, como um câncer em fase inicial — não caem em tentação apenas porque procuram uma sensação agradável; na verdade, estão tentando resistir a uma necessidade profundamente perturbadora que surge das partes primitivas do cérebro.

Esperamos que esse breve resumo histórico ajude a dar uma nova perspectiva aos seus planos de mudança. Pesquisas revelam que você *pode* se livrar da dependência, e talvez nem precise de um centro de tratamento caro. Também está claro que você precisará ser paciente. A mudança envolve superar anseios poderosos estimulados pelas profundezas do cérebro, e isso leva tempo. Também é necessário o emprego de várias táticas simultâneas. Você vai precisar combinar as seis fontes de influência para se manter longe da dependência. Vai precisar fazer isso enquanto o seu cérebro se recupera das insidiosas mudanças que já sofreu.

Mas tenha esperança. Adiar a gratificação não será sempre difícil. Pesquisas mostram que com o tempo os sintomas da abstinência *vão diminuir*. O mês que vem vai ser mais fácil do que este. O mês seguinte vai ser ainda mais fácil. Daqui a um ano — embora talvez você ainda tenha alguns desejos remanescentes — seus anseios podem ser acompanhados por novas sensações.

À medida que os anseios diminuïrem, ou até desaparecerem, você provavelmente passará a ver as antigas tentações com estranheza e revolta ao invés de desejo e fascinação. Certamente é o que acontece com ex-fumantes, que muitas vezes não suportam nem o cheiro de tabaco depois que largam o hábito. O mesmo pode acontecer com outros vícios. Você pode, literalmente, aprender a odiar o que antes amava.

IDENTIFIQUE SEUS MOMENTOS CRUCIAIS

Agora vamos falar da sua dependência pessoal e do que você pode fazer para derrotá-la. Para tanto, vamos acompanhar um dos nossos Mudadores, Lee W., que lutou durante três anos para largar o hábito que cultivou por mais de uma década: fumar dois maços de cigarros por dia. Embora a jornada de Lee tenha levado mais tempo do que você talvez deseje levar, seu caminho dá dicas, não apenas de como acabar com sua dependência, mas de que maneira fazer isso muito mais rápido do que ele.

Lee tentou parar de fumar pela primeira vez quando ficou com bronquite depois de um resfriado. Ele parou sem usar nenhum substituto de nicotina nem ajuda. Seguiu em frente sem fraquejar até cerca de uma semana depois de sua decisão, quando se viu num bar, bebendo com um amigo que fumava. Quando o amigo acendeu um cigarro, Lee acendeu outro. E depois continuou fumando. Em poucos dias, estava de volta ao seu velho hábito. Por um ano, se recusou a tentar parar de novo — simplesmente porque estava convencido de que regrediria por culpa da sua falta de força de vontade, e não como o resultado inevitável de um plano ruim. Você pode ter tirado a mesma conclusão equivocada sobre suas tentativas fracassadas de parar.

O problema de Lee era o plano dele. Primeiro, ele não identificou os momentos cruciais. Estava motivado a parar graças a um evento isolado (a bronquite) que rapidamente ficou no

passado. Lee tampouco criou um plano robusto com seis fontes, e foi pego desprevenido pela tentação num momento crucial. *Como Lee caiu na armadilha da força de vontade culpando equivocadamente sua falta de integridade pessoal e autocontrole, ele sucumbiu ao desânimo.*

Aí as suas circunstâncias mudaram lentamente. As filhas, crescendo, começaram a perguntar por que ele fumava. Preocupado por ser um mau exemplo para elas, decidiu fazer um novo esforço — e trabalhar, inicialmente, não em si mesmo, mas no seu plano de mudança.

Lee começou examinando seus momentos cruciais. Ele percebeu que, embora estivesse muito motivado a não fumar durante a maior parte do dia, havia um punhado de ocasiões ou circunstâncias em que a necessidade era maior do que ele conseguia aguentar. Os momentos cruciais de Lee vinham depois das refeições, nas pausas do trabalho, quando ele estava com amigos ou familiares que fumavam, e quando tomava bebidas alcoólicas.

Enquanto trabalhava no seu plano de mudança, Lee por acaso encontrou uma amiga que aperfeiçoou seu plano de uma maneira importante. Ele estava descrevendo seus momentos cruciais para Tiffany quando ela disse:

— É legal tentar mudar o modo como reage nesses momentos, mas você não deveria tentar primeiro fazer de tudo para evitá-los totalmente? Por que não usa um adesivo?

Lee sempre considerou o uso de adesivos ou gomas de mascar de nicotina um sinal de derrota, e disse isso para Tiffany. A conversa ficou um pouco exaltada, e em certo ponto Lee disse a ela, com ar de desdém, que “o adesivo é uma muleta”. Tiffany sorriu para si mesma por alguns segundos e disse:

— Exatamente. E que espécie de idiota recusa uma muleta quando está com a perna quebrada?

Lee comprou os adesivos naquela tarde.

Há uma lição nisso. Antes mesmo de começar a identificar seus momentos cruciais, use todos os recursos possíveis para minimizar suas zonas de perigo. A abstinência repentina de drogas como heroína, barbitúricos e álcool consumidas por muito tempo pode causar reações dolorosas e até letais, e não deve ser tentada sem ajuda.⁷

Portanto, pense em arranjar uma muleta. Quando o seu cérebro vira seu inimigo, você precisa tanto de uma muleta quanto alguém mancando com a tíbia fraturada. Procure um médico que possa recomendar ou receitar um dos muitos remédios que reduzem os sintomas da abstinência.

Dito isso, vamos deixar claro que superar os sintomas da abstinência não equivale propriamente a largar o hábito. De fato, os sintomas da abstinência têm um papel relativamente pequeno na manutenção da dependência. Da mesma forma que apenas usar uma muleta não cura uma perna quebrada, usar um adesivo ou um recurso parecido simplesmente põe você numa posição melhor para começar a construir os hábitos que vão mudar a sua vida. Como veremos mais adiante com Lee, esses incentivos de curto prazo não fazem o trabalho pesado. No longo prazo, você vai precisar identificar seus momentos cruciais, criar comportamentos vitais e usar cada uma das seis fontes de influência em seu benefício.

CRIE SEUS COMPORTAMENTOS VITAIS

O caminho mais rápido para criar seus próprios comportamentos vitais é começar por três ações tipicamente associadas com a superação de uma dependência. A partir delas, você pode examinar seus momentos cruciais e personalizar seus próprios comportamentos vitais.

1. Diga não. Como todas as dependências acabam sendo resolvidas se não cedermos ao mau hábito, o primeiro e mais importante comportamento vital é dizer não.

Sugerir que você deve resistir à tentação dizendo não é bem simples, mas resistir realmente à tentação pode parecer impossível — por todos os motivos que já descrevemos. Ninguém vai dizer agora: “Finalmente sei o que fazer. É só parar de pôr cigarros na boca. Onde é que eu estava com a cabeça?”

O poder de eleger “diga não” como o primeiro e mais importante comportamento vital vem do plano de seis fontes que motivará e possibilitará que você faça isso.

2. Adote atividades incompatíveis. Essa próxima ação de alta importância não é tão óbvia. Ela envolve distração. O psicólogo e especialista em dependências Stanton Peele sugere que dependentes em tratamento precisam adotar uma atividade significativa que seja incompatível com a dependência. Largar uma dependência deixa uma cratera. É essencial preencher essa lacuna com uma atividade incompatível — algo que absorva seu tempo e seu interesse, que leve você a realizações mais elevadas e torne difícil ceder aos seus anseios.⁸

Não temos como dizer exatamente qual deve ser sua técnica de distração, mas podemos aprender com Mimi Silbert, a diretora da Delancey Street, em São Francisco (um programa residencial projetado para ajudar criminosos condenados e dependentes a transformar suas vidas). Como a Delancey Street tem um índice de sucesso de mais de 90%, quando Mimi fala, devemos escutar.

— Você precisa tirar os dependentes de dentro da própria mente — Mimi sugere. — A maior parte da vida, eles só pensaram numa coisa: suas próprias vontades e necessidades. Por isso, encarregamos cada novo residente de vigiar outra pessoa. Quando nossos residentes aprendem a cuidar dos outros, eles preenchem o vácuo deixado pela dependência.

Portanto, evite se concentrar nos seus próprios anseios concentrando-se nas necessidades e nos desafios dos outros. Por exemplo, Lee criou um blog para descrever sua jornada rumo à recuperação — e ajudar outras pessoas a fazer o mesmo. Com o passar das semanas, Lee tinha mais de cem pessoas acompanhando sua história — muitas das quais se juntaram a ele na tentativa de largar algum mau hábito. O trabalho nos textos diários do seu blog começou a ocupar a atenção de Lee de uma maneira que o distraía dos seus anseios e lhe lembrava os motivos de seus esforços para largar o hábito. Esse segundo comportamento vital ajuda de outra forma. Dependentes em tratamento muitas vezes passam um tempo considerável culpando a si próprios e sendo criticados pelos outros, e com isso a autoestima sofre. No entanto, quando ajudam outra pessoa a ter sucesso, isso pode ajudá-los a recuperar o autorrespeito.⁹

3. **Pratique atividades físicas.** Aí está um terceiro comportamento vital para superar dependências, e embora seus fundamentos científicos ainda não estejam completamente estabelecidos, a pesquisa contemporânea da atividade cerebral é tão promissora que seríamos tolos em negligenciá-lo.¹⁰ As descobertas científicas mais recentes sugerem que, ao criar seu plano pessoal, você deve incluir a atividade física. Você pode caminhar, correr, nadar, subir escadas — qualquer tipo de exercício aeróbico parece ajudar.

Como a atividade física ajuda a superar dependências? Pense no que você sente quando os anseios ficam realmente fortes: nervosismo, ansiedade, mãos suadas e estômago revirado. Uma caminhada rápida em volta do quarteirão muitas vezes elimina a maioria desses sintomas. Além disso, a atividade física parece reprogramar os circuitos internos do cérebro, que se ficassem como estão manteriam a dependência.¹¹

USE TODAS AS SEIS FONTES

FONTE 1: *AME O QUE VOCÊ ODEIA*

Lee admite que gostava um pouco de fumar. Não adorava, mas também não conseguia se imaginar *não* fumando. Além disso, sempre que ficava mais de duas horas sem um cigarro, começava a se sentir sobressaltado, distraído, ansioso e esgotado. Ele descrevia ficar sem fumar como “ficar louco”. Como poderia aprender a amar *isso*?

Lee começou levando os sintomas da abstinência a sério. Pesquisas confirmam que pessoas que vão diminuindo o hábito aos poucos ou usam uma terapia substitutiva têm maiores chances de êxito final.¹² Portanto, ele usou adesivos e depois goma de mascar de nicotina para ajudar a controlar os sintomas da abstinência. Naturalmente, esse era só um começo. Mas o ajudava a se manter pessoalmente motivado a mudar.

Para aumentar sua motivação pessoal, Lee pensou em suas aspirações a longo prazo e no papel que o fumo tinha nelas. Ele *contou a história toda, com riqueza de detalhes*, de por que queria parar de fumar. Começou escrevendo: “Quero parar de fumar para poder me sentir saudável, ter uma vida ativa e estar aqui para meus filhos e netos.” Essa declaração era um começo brando, por isso ele o tornou mais explícito adicionando uma imagem mais detalhada de seu futuro previsível.

Lee pôs no celular uma fotografia onde aparecia segurando sua filha ainda bebê. Para a maioria das pessoas, a foto não parecia mais do que uma meiga lembrança de alguém que ele amava. Mas para Lee a foto trazia uma sensação de determinação, por causa da história por trás dela.

Aqui está a história toda: logo depois que a esposa de Lee tirou a foto, ele levou o cigarro em brasa aos lábios. Como tirar a foto havia demorado alguns minutos, a cinza na ponta do cigarro estava comprida, e quando a bituca chegou à boca de Lee, a cinza caiu... no rostinho de sua filha. E embora se sentisse péssimo por derrubar cinza de cigarro sobre a menina, ele se sentiu ainda pior por saber como seu hábito provavelmente a afetaria de maneiras mais

duradas. Lee viu a cinza caindo como um símbolo de tudo o que ela poderia sofrer experimentando os efeitos devastadores e prejudiciais de ser fumante passiva, ou até mesmo ativa.

Assim, ele pôs a foto no celular e adicionou mais uma frase à sua Declaração de Motivação Pessoal. “A Horrível Verdade: quando decido fumar mais um cigarro, estou pondo o cigarro acima da minha filha.” Essa afirmação dura e vergonhosa ajudou Lee a contar a história toda com riqueza de detalhes em momentos cruciais nos quais ele ficou tentado a acender mais um cigarro.

Em seguida, para ajudar a mudar o que sentia por essas decisões, Lee se comprometeu a, antes de acender um cigarro, olhar por trinta segundos para a foto no celular e ler em voz alta a Declaração de Motivação Pessoal. Se depois disso ainda quisesse fumar, ele podia.

Lee também usou *palavras de valor* para contestar os pretextos que às vezes dava a si mesmo. Sempre que se sentia tentado a dizer “Vou fumar só mais um”, ele desafiava essa ideia dizendo: “Vou virar um fumante fedorento de novo.” Quando se flagrava pensando “Preciso de um cigarro”, respondia verbalmente: “Nunca mais vou ser um trouxa!” Lee descobriu que dar respostas audíveis e explícitas a esses pensamentos literalmente mudava o que ele sentia por suas escolhas.

Depois de cerca de um ano de luta, Lee recebeu uma ligação de Raul, um velho amigo — um ex-colega de baforadas, para ser mais exato. Quando a empresa onde ele trabalhava aboliu o fumo em suas dependências, jogando Lee e os outros fumantes no beco dos fundos durante os intervalos, pessoas que normalmente não conviviam umas com as outras passaram a conviver. Apesar de Raul ter quase o dobro da idade de Lee, eles ficaram amigos.

Durante três anos, até Raul se aposentar, os dois falaram em largar o cigarro, mas era só conversa. Nenhum dos dois fez nenhum progresso. Raul estava ligando para saber se Lee tinha o telefone de outro dos fumantes do beco — e aí a conversa fluíu para acontecimentos mais recentes. Raul contou que estava no hospital, se recuperando de uma cirurgia no pulmão. Não parecia nada bom. Num instante, Lee foi jogado no que ele achou que poderia muito bem ser seu futuro previsível. Ele passou a se imaginar sozinho numa cama de hospital toda vez que se sentia tentado a fumar.

Lee também se concentrou em construir um novo Lee, explorando as oportunidades que surgiam por ele ser não fumante. Ele decidiu acrescentar mais um papel aos de pai, marido e arrimo de família: seria também um escalador. A esposa e as filhas ficaram empolgadíssimas com as novas escaladas de fim de semana. Ele tinha lido que o exercício físico era uma boa maneira de combater a vontade de fumar, e a informação estava correta.¹³ Lee nunca se sentia sobressaltado ou agitado quando estava subindo uma colina.

Uma das ferramentas motivacionais mais importantes que Lee usou foi pegar toda a sua estratégia e *transformá-la num jogo*. Ele parou de pensar em deixar de fumar como um desafio para a vida inteira e começou a dividi-lo em pequenas vitórias. Seus primeiros períodos duravam só um dia. E, como em qualquer bom jogo, ele anotava o placar. Ele criou um gráfico que deixava escondido em seu armário. Todo dia marcava um X no gráfico, demonstrando quantos dias consecutivos ele “vencera”. Então estabelecia sua próxima meta — mais um dia. Pensar em desafios diários em vez de lutas vitalícias lhe deu uma sensação de

esperança e determinação que aumentou substancialmente sua motivação.

Quando Lee criou táticas intencionais que o ajudavam a se sentir mais motivado para mudar, o que ele sentia por seus anseios mudou. Ele começou a sentir orgulho e satisfação quando passava mais uma semana sem recaídas. *Ficar sem fumar se tornou prazeroso ao invés de doloroso.*

FONTE 2: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

Quando Lee *analisou suas habilidades* — examinando tanto suas capacidades quanto seu conhecimento — se deu conta de que não sabia muito sobre dependências. Por isso, leu alguns livros famosos, visitou alguns sites e conversou com seu médico. Lee ficou surpreso com o que descobriu. Por exemplo, ele achava que quando se livrasse dos sintomas da abstinência, nunca mais fumaria. Agora ele entendia que a vontade, em algum nível, provavelmente continuaria existindo muito depois que os sintomas da abstinência desaparecessem. E não seria pego de surpresa.

Lee também aprendeu que a depressão é bastante comum entre fumantes e dependentes de todas as espécies — até garotos viciados em video games.¹⁴ E essa depressão é um grande obstáculo à reabilitação.¹⁵ Lee não se considerava depressivo, mas falou com a esposa a respeito e eles decidiram conversar toda noite sobre como foi o dia de cada um e “contar suas bênçãos”.

O mais importante: Lee tomou medidas para *aprender a habilidade da vontade*. Ele sabia que iria se ver frequentemente em situações tentadoras, e trabalhou a fim de desenvolver estratégias para enfrentar cada ocorrência. A maioria das estratégias envolvia técnicas de distração — por exemplo, Lee aprendeu que seus anseios tinham picos e vales, e que os picos mais fortes duravam cerca de vinte minutos. Portanto, ele descobriu atividades que podia usar para se distrair até que a vontade diminuísse. Ele já havia acrescentado exercícios físicos ao seu arsenal antitabagista. Pulava corda, fazia polichinelos, ou simplesmente dava saltos até ficar com o coração disparado e sem fôlego. Para se distrair ainda mais, quando um de seus familiares estava por perto, Lee mergulhava no que a pessoa estivesse fazendo: ajudava a filha mais velha a fazer o dever de casa ou conversava com a esposa sobre como fora o dia.

Alguns meses depois de parar, Lee descobriu que podia, literalmente, usar a magia para diminuir seus anseios. Parte da dependência do fumante é tátil. Lee sentia vontade de ter um cigarro entre os dedos. Assim, ele resolveu usar essa compulsão para aprender truques de mágica. Ele mantinha cartas de baralho e moedas à mão, e descobriu que muitas vezes conseguia dominar um novo truque em vinte minutos, usando a prática deliberada. Lee se recusava a manipular ou ingerir comida para satisfazer suas vontades táteis. Sabia que comer era uma das distrações mais comumente usadas, e ele não queria ganhar peso.

FONTES 3 E 4: TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS

A esposa de Lee havia parado de fumar quando eles começaram a ter filhos, e claramente queria que ele também parasse. No entanto, não queria se transformar numa chata. Além disso, Lee não queria ser chateado. Depois de algumas tentativas fracassadas de falar no assunto, o hábito de Lee havia se tornado uma área fora de discussão. Sempre que ele acendia um cigarro, ela se fechava.

Mas isso não fazia o menor sentido. Os dois precisavam encontrar uma maneira de falar do assunto honesta e respeitosamente, por isso Lee teve uma *conversa de transformação*. Ele se sentou com a esposa, explicou seus planos e pediu sua ajuda. Para evitar chateações, os dois concordaram que ela poderia comemorar qualquer sucesso dele que observasse, e também perguntar, no fim do dia, como ele estava se saindo.

Lee também teve duas conversas que o *distanciaram dos relutantes*. A primeira foi com seu pai, fumante inveterado, que morava a poucos quarteirões. Lee não queria que suas ações ofendessem o pai. Ele explicou que precisaria se afastar quando seu pai fumasse, mas que queria continuar próximo como filho. Para sua surpresa, o pai o apoiou, dizendo que suas netas mereciam respirar ar puro.

Lee teve outra conversa de distanciamento com seus amigos fumantes no seu último emprego. Essas eram as pessoas de quem ele podia filar um cigarro sempre que precisasse. Mais uma vez, Lee temia que o fato de parar de fumar pudesse ofender um colega ou até acabar com uma amizade. E, mais uma vez, todos foram mais compreensivos do que ele esperava. Como a maioria das pessoas, eles não levavam a mal quando alguém largava um hábito — especialmente um que é conhecido por fazer mal à saúde.

Lee também *fez novos amigos* entrando para um clube de caminhada que se reunia para fazer trilha nos fins de semana. O clube era formado quase que exclusivamente por não fumantes, e apresentou Lee e sua família para um novo círculo de entusiastas da natureza. Lee ficou surpreso ao ver quanta influência um novo grupo de amigos podia ter.

Cerca de um mês depois de começar seu esforço de mudança, Lee tomou coragem para postar uma declaração no seu mural do Facebook. Ele informou aos seus 213 amigos que estava parando de fumar e iria fazer relatórios diários dos seus três comportamentos vitais. No final, o relatório se transformou numa simples contagem de quantos dias de “vida saudável” ele já atingira. Mais da metade de seus amigos davam regularmente respostas positivas na página dele. Lee começou a esperar com expectativa a hora de fazer o relatório noturno, e olhava seu perfil às escondidas durante o expediente, porque era muito gratificante ver tanta gente se derramando em elogios.

FONTE 5: *INVERTA A ECONOMIA*

Lee disse às filhas que estava investindo dinheiro nas suas intenções *usando recompensas... e a ameaça de perder recompensas*. Veja como Lee conseguiu inverter sua economia. Ele calculou que gastava cerca de US\$ 5,50 por dia com cigarros, então foi até o banco, sacou uma pilha com quarenta notas de um dólar e a colocou numa caixa transparente na sala de estar. Depois disse às suas meninas:

— Aí está o dinheiro, quarenta dólares por semana, que vamos gastar com passeios e outras coisas divertidas, se eu não queimar tudo em cigarros.

Então, toda sexta-feira a família se reunia e discutia o seu desempenho. Lee era escrupulosamente honesto com seus deslizes, demonstrando para as meninas que a honestidade era mais importante do que ter êxito sempre. Se havia fumado num dia daquela semana, ele tirava os US\$ 5,50 correspondentes àquele dia do fundo de recreação e a família planejava o fim de semana com o dinheiro que sobrava. Sempre que Lee ia acender um cigarro, imaginava a decepção das meninas, e isso o ajudava a resistir à tentação.

Depois de alguns meses com mais sucessos do que dificuldades, Lee e a esposa decidiram investir no seu futuro sem fumaça. Eles fizeram isso de uma maneira que tirava vantagem da *aversão à perda*. Os dois retiraram as cortinas fedendo a cigarro, contrataram uma firma para limpar o carpete, lavaram as paredes e jogaram fora a poltrona onde Lee fumava. Em seguida, penduraram novas cortinas e compraram outra poltrona. Tudo isso seria desperdiçado caso Lee voltasse a fumar. Para ele, a sensação foi de raspar sua vida antiga e revelar a nova.

FONTE 6: CONTROLE SEU ESPAÇO

Às vezes, dependentes deixam os maus hábitos para trás fazendo uma mudança total no ambiente. Eles se internam num centro de tratamento ou se mudam para o outro lado do país. Mas você não precisa ser tão dramático para usar o poder das *coisas*. Algumas mudanças pequenas e simples no mundo material podem ser igualmente eficazes em transformar o ambiente de alguém num aliado.

Por exemplo, Lee tomou medidas imediatas para *construir cercas* que o separassem do cigarro. Ele e a família começaram uma missão de “busca e destruição”, vasculhando a casa para encontrar e eliminar cigarros, cinzeiros, isqueiros e outros objetos relacionados ao fumo. Lee também esquadrinhou seu carro e seu local de trabalho para transformá-los em zonas livres de tabaco.

Eles também *retiraram os estímulos* que motivavam Lee a fumar. Esse foi outro motivo para substituir a poltrona antiga. Ele pôs uma placa que dizia: “Beber ≠ Fumar” ao lado do bar que tinha em casa. Lee também pôs baralhos no lugar dos cinzeiros. As cartas estavam ali para que ele tivesse algo para fazer com as mãos.

Finalmente, Lee usou *ferramentas*. Como sugerimos antes, ele usou seu celular e sua rede social para lembrar e encorajar sua mudança. Antes de cada refeição (quando sabia que teria tempo para fumar e ficaria tentado), Lee programou o celular para exibir uma foto das filhas, de pessoas andando na floresta, de uma pessoa deitada numa cama de hospital, e outros lembretes do que ele queria e não queria na vida.

E VOCÊ?

Dezenas de milhares de soldados americanos largaram a agressiva e poderosa dependência da

heróina mudando completamente o próprio mundo. Eles saíram das selvas úmidas do Vietnã e se livraram da dependência em questão de semanas. É isso que acontece quando você usa todas as seis fontes de influência de uma vez.

A maioria das pessoas dá mais voltas para chegar lá. Lee certamente deu. Por quê? Porque, como a maioria das pessoas, ele descobriu muitas das estratégias que usou para ter êxito mediante um longo processo de tentativa e erro. Cada vez que encontrava uma dificuldade, ele não desistia nem desanimava: em vez disso, examinava o novo momento crucial e planejava táticas para resolvê-lo.

Você, diferentemente de Lee, não precisa descobrir sozinho a maior parte das coisas que deve fazer. Em vez disso, pode analisar seus momentos cruciais, criar seus próprios comportamentos vitais e então pôr em ação pelo menos uma tática para cada uma das seis fontes de influência que acabamos de mostrar. Você pode fazer e pôr em prática esse plano agora mesmo.

Não faça isso sozinho. Tome nota. Se o seu desafio é uma dependência química, é especialmente importante consultar seu médico antes. A bebida e as drogas podem ter consequências graves para a saúde, que precisarão ser controladas mesmo depois que você largar o hábito. Em geral, a confidencialidade e as regras do relacionamento médico-paciente tornam segura a participação do seu médico, mesmo se sua dependência envolve substâncias ilegais. E se sua dependência for puramente comportamental, médicos e clínicos podem fornecer ferramentas que ajudarão a diminuir alguns dos sintomas negativos nas primeiras semanas ou meses.

Lembre-se, você é a regra, não a exceção. Muitas pessoas, ao estudarem o que é preciso para se livrar de uma dependência, logo decidem que, diferentemente das personagens das histórias de sucesso que mostramos, não terão tanto trabalho. Em vez disso, vão usar seus poderes sobre-humanos para resistir à tentação e adotar apenas uma ou duas táticas entre todas que já mostramos. Isso mesmo, uma boa conversa com o melhor amigo e alguns meses de sacrifício — e vai dar tudo certo. A armadilha da força de vontade faz mais uma vítima.

Não se iluda. Você é um ser humano. Isso significa que você não é exceção à regra e precisa esmagar seus problemas atacando-os com todas as fontes de influência. Lembre-se, quaisquer fontes que você não usar em seu benefício provavelmente vão trabalhar contra você. Embora montar um plano de mudança mais elaborado possa dar mais trabalho, a longo prazo ele resultará em muito menos sacrifício e fracasso.

De fato, se você empenhar seu tempo para estudar continuamente o que funciona e o que não funciona no seu caso e fizer mudanças no plano para adaptá-lo aos desafios recém-descobertos, você — com suas seis fontes de influência — poderá mudar tudo que quiser.

Relacionamentos

Como mudar nós dois mudando a mim mesmo

Este capítulo foi escrito para aqueles que acreditam que seus relacionamentos poderiam melhorar substancialmente se eles mudassem seu próprio comportamento (e não o do parceiro). Afinal, este é um livro de autoajuda, não de mudança alheia.

Se você está pensando agora: “Quê? Mudar a mim mesmo não vai resolver meus problemas no relacionamento. Não sou eu o problemático na minha relação!”, continue lendo mais um pouco. Então decida se este capítulo é para você ou não.

Sabemos que muita gente vai querer pular esta parte porque, de acordo com pesquisas do Laboratório Mude Tudo que Quiser, mais de 90% das pessoas que têm relacionamentos problemáticos estão convencidas de que a causa principal dos problemas é *o parceiro*. Como acreditamos que algumas dessas respostas devem ter sido dadas pelos dois integrantes de um mesmo relacionamento, imaginamos que esse número deva ser colocado sob questionamento.

Portanto, antes de decidir que este capítulo não é para você, por favor, deixe a descrença de lado só por um momento.

Para conquistar sua curiosidade, vamos começar dando informações de natureza tão intrigante, e ainda assim tão importante para seu relacionamento, que você ficará ansioso para saber mais. Estamos nos referindo, é evidente, às importantes descobertas no campo da colonoscopia. Isso mesmo: quando o assunto são seus relacionamentos mais importantes, o estudo das colonoscopias tem muito a oferecer.

Essa curiosa linha investigativa começou quando Daniel Kahneman, ganhador do Prêmio Nobel, pediu que pacientes que estavam passando por uma colonoscopia avaliassem seu grau de desconforto durante o procedimento *sem anestesia*. Os resultados foram bastante surpreendentes. Descobriu-se que o nível de desconforto não tinha quase nada a ver com a intensidade da dor que os pacientes sentiam durante esse processo embaraçoso e desconfortável! Só o que importava era quão doloroso ele era *no final*. (Desculpe.)

Kahneman descreve os dois estudos de colonoscopia. O primeiro era naturalista. Ele não

controlou a duração da colonoscopia, mas pediu que as pessoas avaliassem a própria dor a cada sessenta segundos. O interessante foi que a duração do procedimento não influiu na lembrança da dor. Em vez disso, ela era influenciada pela dor máxima e pela dor nos minutos finais.

Durante o segundo experimento, Kahneman pediu que o médico deixasse a sonda posicionada, sem movimentá-la, nos últimos sessenta segundos do exame. Essa “manipulação de eventos recentes” teve um enorme impacto na lembrança da dor.¹ Quando o procedimento acabava bem, os pacientes lembravam a experiência como bem menos desagradável. Resulta que os seres humanos julgam a maioria de suas experiências na vida (inclusive colonoscopias) não pela totalidade, pela média, ou resumindo a experiência toda, mas com base nos *últimos minutos*.

E o que isso tem a ver com seus relacionamentos? Tudo. Boa parte do que você sente por seus relacionamentos diários deriva apenas de alguns momentos que tingem sua percepção de forma esmagadora. Por exemplo, quando você pergunta às pessoas sobre a qualidade de seus casamentos, elas raramente tiram conclusões baseadas na experiência total. Pode ser que nas últimas cem horas juntas, elas tenham vivido 99 horas e meia de paz e ternura. No entanto, se trinta minutos atrás as coisas pioraram, as pessoas tendem a descrever *todo o relacionamento* baseadas na *lembrança* daquela meia hora, em vez de na *experiência* das cem horas.

Por exemplo, considere os relacionamentos no trabalho. Se o seu chefe é sensato, controlado e até agradável a maior parte do tempo, mas a cada três meses fica muito nervoso e destrata você verbalmente — essa experiência aparentemente aleatória e sempre horrível tinge todo o resto.

— Mas eu não perco a paciência há mais de três meses — o chefe explica a um amigo. — Por que todos ficam tão nervosos quando eu apareço? — Porque depois de uma ou duas dessas explosões, todas as outras interações normais parecem tensas, enquanto o interlocutor espera que o chefe exploda. Ações que ocorrem menos de 2% do tempo afetam os 98% restantes.

O mesmo se aplica em casa. Experiências negativas dolorosas tingem todo o relacionamento. Quando os estudiosos de relacionamentos Lowell Krokoff e John Gottman entrevistaram casais para descobrir o que levava à felicidade no relacionamento, descobriram que casais satisfeitos costumam se lembrar de momentos felizes — vendo coisas boas até em suas dificuldades. Por outro lado, casais com problemas interpretam o passado de forma negativa — vendo até mesmo extensos períodos felizes simplesmente como longas pausas em seu sofrimento.²

IDENTIFIQUE SEUS MOMENTOS CRUCIAIS

Por que alguns casais veem tudo em seus relacionamentos através de uma lente negativa, enquanto outros têm lembranças boas? Se Kahneman está certo, isso se baseia às vezes em

experiências menores, dolorosas ou recentes — mas que tipo de experiências?

Quando o conhecido especialista em relacionamentos Howard Markman realizou estudos sobre a felicidade conjugal, ele conseguiu identificar quatro ações específicas que tornam possível prever com 90% de acerto quem ficará feliz com a união e quem olhará para trás com arrependimento e recriminação.

De acordo com Markman, não é preciso contar quantos momentos felizes os casais vivem — relacionamentos saudáveis e problemáticos têm números parecidos. Em vez disso, observe como eles discutem. Esse é o momento crucial a ser examinado com cuidado. Mais especificamente, fique de olho no que Markman chama de “Os Quatro Cavaleiros do Apocalipse”. Esses quatro comportamentos altamente influenciadores são: crítica, defensiva, desprezo e isolamento.³ Casais que recorrem rotineiramente a essas táticas danosas durante discussões têm poucas chances de ser felizes no relacionamento.

Você notará que os primeiros três cavaleiros de Markman podem ser considerados formas de violência psicológica e, francamente, parece óbvio que produzam insatisfação. É difícil atacar-se mutuamente e continuar satisfeito com um relacionamento. Por outro lado, o isolamento é uma forma de silêncio, e poderia facilmente ser considerado menos importante. Mas isso seria um erro. O silêncio é, na verdade, um poderoso gerador de insatisfação. Pesquisas relacionadas mostram que apenas 40% dos divórcios são causados por brigas frequentes e ferozes. Em vez de vociferarem, os casais aprendem a evitar brigas evitando um ao outro. Com o tempo, a amizade desaparece e o relacionamento define-se.⁴

Nossa própria experiência em treinamentos para a solução de problemas interpessoais nos ensinou várias vezes que as interações costumam azedar depois de uma pequena, até trivial, mudança de comportamento. Quando dirigimos atores em cenas que foram escritas para demonstrar como uma interação pode passar de agradável a abusiva, não pedimos que eles passem dos sorrisos aos gritos ou das sugestões às ameaças. Em vez disso, uma mandíbula endurece, uma sobrancelha se ergue, um lábio se curva — minimamente —, e isso faz toda a diferença. Se você fosse medir o comportamento letal em milímetros de movimentos faciais, ou gramas-força de pressão dos dentes, ou decibéis de volume, as mudanças seriam muito sutis. Apesar disso, o impacto emocional pode ser profundo.

Outras pequenas ações podem ter um grande impacto *positivo*. Por exemplo, o professor de psicologia Timothy Smith, da Universidade de Utah, recrutou 150 casais casados em média há 36 anos. Ele pediu que esses casais experientes discutissem um assunto que achavam difícil de resolver. Muitos começaram a falar estressadamente de tarefas domésticas ou despesas. Nenhum casal gostou da conversa — como culpá-los, se ainda não haviam resolvido esses assuntos depois de tentar por quase quatro décadas?

Mas alguns casais fizeram pequenas coisas que outros não fizeram. Mesmo quando a discussão ficava acalorada, havia expressões ocasionais de ternura. Às vezes era apenas um tratamento carinhoso no início de uma expressão de frustração: “Amor, não estou entendendo nada do que você está dizendo!” Com outros, era só um movimento discreto de aproximação ou mesmo um contato dos pés.⁵

Smith descobriu que esses pequenos gestos não só tinham uma relação profunda com a felicidade do relacionamento, mas também com uma diminuição substancial na incidência de doenças cardíacas. Isso é que é um comportamento vital!

SERÁ QUE EU SOU A CHAVE PARA NÓS?

Patricia S. começou a pensar em se separar depois de ver três amigos enfrentarem o divórcio. De repente, essa opção parecia viável. Patricia lutou para decidir se estava disposta a deixar que os desafios que ela enfrentava havia duas décadas perturbassem também seus próximos vinte anos.

Ela não havia planejado ser a única pessoa do casal a se dedicar ao relacionamento — ou que se dava ao trabalho de conversar sobre o assunto. O mutismo pensativo de seu marido, Jonathan, parecia fascinante quando eles estavam namorando, mas com o passar dos anos ela passou a interpretá-lo mais como desinteresse do que como ponderação.

Patricia também não imaginava que seria ela quem cuidaria dos filhos quase todo o tempo. Nos seus planos, essa atividade seria uma parceria. Ela também passava muito mais tempo no trabalho do que pretendia passar depois que eles decidiram ter filhos. Mas com a renda magra e a aparente falta de motivação de Jonathan, era uma questão de sobrevivência. Com tudo o que Patricia estava passando, não foi preciso muita coisa para fazer a separação parecer uma solução razoável. Parecia que o problema era *ele*. Logicamente, então, livrar-se *dele* resolveria o problema.

Mas a resposta cada vez mais óbvia a suas dúvidas se revelou menos certa um dia, depois de uma briga com seu filho adolescente. Patricia estava frustrada com o filho porque ele criara o hábito de mentir para ela. Depois de desmascarar mais uma mentira, explodiu com ele. No meio do sermão, ele desviou o olhar e disse baixinho:

— Mãe, eu *preciso* mentir pra você.

— Quê? Como assim, *precisa* mentir pra mim?

— Mãe, você pode não gostar de saber, eu e meu irmão já entendemos que se a gente contar a verdade, você dá bronca. Por isso, a gente esconde as coisas de você enquanto puder.

Patricia não conseguia respirar. Embora em outras circunstâncias ela pudesse ter ficado muito zangada com a acusação, a expressão gentil, mas franca, de seu filho pintou um quadro impossível de ignorar em sua mente. De repente, ela viu uma relação entre o modo como as pessoas reagiam com ela no trabalho e em casa — inclusive com o silêncio e a distância do marido. A versão *simples* que atribuía seu casamento arruinado aos defeitos óbvios do marido começou a parecer *simplista* — talvez até distorcida.

Esse momento marcante com o filho iniciou um período de autoexame que abriu uma nova possibilidade para Patricia. Ela começou a suspeitar de que mudanças no seu comportamento poderiam afetar substancialmente seu relacionamento. Era verdade que seu marido não era perfeito, porém *ela mesma* era a pessoa sobre a qual tinha mais controle. Ela podia mudar a si mesma. Não tinha tanta certeza assim de que mudar a si mesma levaria a um relacionamento melhor, mas decidiu tentar.

SEJA O PESQUISADOR E O PESQUISADO

Para descobrir o que está dando errado nos seus relacionamentos, você vai precisar explorar

seus próprios sucessos e fracassos. Patricia começou procurando os momentos cruciais que levavam às conversas prejudiciais que perturbavam todo o relacionamento. O problema principal era fácil de detectar: por 23 anos, os dois seguiram um padrão nocivo. Nas palavras de Patricia:

— No fim de todo mês, não temos dinheiro para pagar as contas. Eu brigo e me queixo com Jonathan, e ele não reage. Aí eu fico nervosa e ele se levanta e sai da sala.

Essa conversa acontecia 12 vezes ao ano de forma tristemente parecida. Era realmente um momento crucial para Patricia e Jonathan, porque as repercussões desse padrão previsível afetavam o que eles sentiam um pelo outro durante os dias ou até semanas seguintes. O mau comportamento nessa conversa tinha dois gatilhos: dinheiro e o silêncio de Jonathan.

Questões relacionadas a esses dois assuntos criavam a maioria dos momentos cruciais na família, porque cutucavam duas das expectativas insatisfeitas de Patricia. Primeira: ela nunca imaginou que, do casal, ela seria a mais motivada com a carreira. Segunda: seu plano de vida não incluía um marido que raramente demonstrava afeição, agia como um parceiro ou se interessava por qualquer coisa fora do seu próprio mundo.

Mas então Patricia pôs os seus óculos de cientista e procurou ocasiões em que a conversa sobre apertos financeiros ou discussões sobre um maior envolvimento na criação dos filhos *não* levou a uma alteração exaltada. Ela procurou o *desvio positivo* no seu casamento. Às vezes, Patricia se comportava de forma um pouco diferente quando falava dos desafios que eles enfrentavam, e a conversa fluía muito melhor. Agora a questão era identificar as táticas específicas que funcionavam e transformá-las em hábitos. Depois de pensar a respeito por alguns dias e pedir conselhos à sua melhor amiga, Patricia identificou os três comportamentos vitais a seguir.

1. Pense: “Não é errado, só é diferente.” Patricia notou que todas as vezes que conversas potencialmente estressantes terminaram bem, antes de abrir a boca ela comparava Jonathan com Jonathan e não Jonathan com Patricia. Jonathan resolvia as coisas — mas no ritmo dele e do jeito dele. Patricia descobriu que quando não tentava transformá-lo numa versão masculina de si mesma, ela se sentia diferente e a conversa fluía mais tranquila.

2. Cale-se. Patricia também aprendeu que quando ela permitia períodos de silêncio na conversa, Jonathan falava muito mais. Ela tendia a preencher qualquer silêncio com um novo ataque verbal — especialmente sobre como o silêncio de Jonathan era frustrante. Ela descobriu que calar-se encorajava a participação dele.

3. Fale com franqueza respeitosa. Patricia percebeu que muitas vezes confundia franqueza com combate. Ela comunicava suas preocupações por meio de explosões agressivas que justificava pensando que estava apenas sendo honesta. Por isso, ela criou uma regra para si própria. Aprendeu a exprimir suas preocupações de forma respeitosa quando ficava frustrada com Jonathan.

Patricia concluiu que simplesmente abandonando alguns de seus julgamentos,

praticando o silêncio e expressando suas preocupações com mais respeito, as conversas ficavam muito diferentes. E se esses poucos momentos cruciais fossem diferentes, ela supunha que todo o relacionamento poderia ser diferente.

USE TODAS AS SEIS FONTES

Depois que Patricia articulou o que queria fazer — mais especificamente, os comportamentos vitais que ela achava que iriam modificar seu relacionamento —, ela precisava encontrar uma maneira de motivar e viabilizar cada um desses comportamentos. É aí, claro, que entram as seis fontes de influência.

FONTE 1: *AME O QUE VOCÊ ODEIA*

Conte a história toda com riqueza de detalhes

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Se você é como a maioria dos seres humanos, a história do seu relacionamento que você conta atualmente é previsível. Você se descreve como a vítima inocente (“Eu preciso fazer todo o trabalho duro!”), seu parceiro é o vilão (“Ele nunca me ouviu!”) e suas circunstâncias são tão perversas e complicadas que você se sente uma presa indefesa (“Não adianta tentar conversar com ele; ninguém consegue expor seu ponto de vista!”).

Infelizmente, contando sua história dessa maneira, você vai se sentir confortável, achar que é o/a dono/a da verdade e que suas ações são justificadas quando atacar o vilão que você chama de parceiro. Não tem problema, porque ele ou ela merecem. E para dizer a verdade, seu parceiro provavelmente também age errado de muitas formas: ele também é um ser humano, certo?

Não queremos dizer que sua versão está errada; só que ela está incompleta. Você está deixando o seu próprio comportamento fora dela, e quem você tem a maior probabilidade de poder mudar é você mesmo. Você precisa contar a história toda com riqueza de detalhes,

incluindo os comportamentos positivos do seu parceiro e os comportamentos problemáticos que partem de você.

Ele não é um vilão. O que Patricia sentia por seus comportamentos vitais mudou muito quando ela começou a lembrar-se intencionalmente das virtudes que Jonathan havia demonstrado no passado. Por exemplo, pouco antes que começasse a pensar em se divorciar de Jonathan, ela sucumbiu a um grave vírus que causou sintomas horríveis. Quando Patricia se sentia particularmente frustrada com Jonathan, lembrava como ele havia reagido à sua doença.

— Ele fazia tudo pra mim. Uma vez, saiu de casa às duas da manhã para comprar remédio. Quando eu vomitei várias vezes e fiz uma bagunça enorme, fiquei morrendo de vergonha e pedi desculpas. Ele me olhou, surpreso, e disse: “Eu te amo. Isto faz parte.”

“Nos momentos em que eu me lembrava dessas experiências, não conseguia sentir por ele a mesma raiva autojustificada. Ficava muito mais fácil praticar o silêncio e falar com mais respeito.” Além de lembrar as virtudes do marido, Patricia aprendeu a parar de encarar questões de simples preferência como diferenças fundamentais de caráter. Por exemplo, ela achava que a lerdeza nas reações de Jonathan significava que ele era desalmado e inconsequente — enquanto a franqueza e a energia dela na discussão demonstravam seu comprometimento e sua lealdade. No entanto, quando Patricia começou a descrever a abordagem de Jonathan como ponderada e deliberada, e não como desalmada e inconsequente, o que ela sentia mudou profundamente.

Eu não sou uma vítima inocente. Eventualmente, Patricia acabou mudando sua versão de “Sou eu que tenho coragem e comprometimento suficiente para ter conversas difíceis” para “Às vezes eu forço demais”. Fazer essa mudança não significava que Patricia estivesse assumindo toda a culpa. Jonathan tinha um papel nos problemas do casal. A mudança da versão significava simplesmente que ela estava assumindo a responsabilidade pelo seu papel e deixando Jonathan assumir a dele. E quando ela contou a história toda com riqueza de detalhes, sentiu-se mais inclinada a tentar fazer pequenas mudanças no seu comportamento na esperança de ver novas reações de Jonathan também.

E ela viu mesmo. Quando Patricia tornou a conversa um ambiente mais seguro, Jonathan se abriu. Ela começou a perceber que ele se preocupava imensamente com o relacionamento. Patricia passou a ser mais tolerante com a abordagem diferente de Jonathan nas interações — ela deixou de pensar: “Ou é do meu jeito... ou é *errado*.”

Visite seu futuro previsível

O futuro previsível de Patricia estava claro para ela. Se não encontrasse uma maneira de mudar como ela (e o casal) interagia, ela continuaria a se sentir isolada e ressentida, criando um ambiente tenso e possivelmente prejudicial para as crianças. Ela podia mudar tudo isso com um divórcio — e então experimentar os prós e contras dessa decisão — ou mudar a forma como ela (e portanto o casal) interagia.

Quando Patricia pensou na história que contava a si mesma sobre o divórcio, percebeu que corria o risco de vê-lo como uma fuga fácil, adotada por muitas pessoas ao seu redor. Ela estava começando a enfatizar os elementos positivos dessa opção em sua mente (alívio da luta constante e da sensação de solidão) e evitava reconhecer os possíveis elementos negativos. A verdade era bem mais ambígua. Ela ficou sabendo depois, por exemplo, que pessoas do seu nível de escolaridade e casadas na mesma idade que ela se divorciavam só em 23% dos casos — não os 50% de que ela sempre ouvira falar.⁶ Aparentemente, o divórcio era, de alguma forma, a exceção, não a regra. E se ela pudesse encontrar uma terceira via — nem o *status quo*, nem uma separação completa, mas um relacionamento melhor e mais saudável? Talvez ela devesse continuar tentando usar seus novos comportamentos vitais.

FONTE 2: FAÇA O QUE VOCÊ NÃO CONSEGUE

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Bons relacionamentos requerem habilidade. A ilusão de que o segredo de um casamento bem-sucedido está somente na escolha do parceiro certo leva muitos de nós a ficar pulando de um relacionamento para outro, esperando um dia encontrar o par perfeito. Mas não há nada de científico nessa estratégia. De fato, a ciência dos relacionamentos saudáveis aponta exatamente na direção oposta.

A seleção dá errado. O segundo casamento tem 34% menos chance de sucesso do que o primeiro. As chances de sucesso no terceiro caem mais 10%.⁷ Se a teoria da seleção estivesse certa, seria de imaginar que ficaríamos melhores na seleção com a prática. Mas não é assim que funciona.

Habilidades funcionam. Howard Markman, estudioso de relacionamentos conjugais, provou que um investimento modesto na melhoria de habilidades de resolução de conflitos que ajudem casais durante seus momentos cruciais reduz os riscos de separação em 50%!⁸

E o segredo para melhorar suas habilidades de relacionamento está na *prática deliberada*. No capítulo “Fonte 2: Faça o que você não consegue”, vimos como Patricia pediu que

Jonathan fosse seu treinador enquanto ela praticava a aplicação de técnicas de conversa crucial aos problemas que precisava resolver no trabalho. Essa “prática profissional” também deu a ela e a Jonathan a oportunidade de falarem sobre como os dois discutiam.

Foi uma surpresa tanto para Jonathan quanto para Patricia saber que, se esperavam melhorar seu relacionamento, eles precisariam desenvolver novas habilidades. Mas aí eles se deram conta de que, como todos nós, aprenderam a maior parte de suas habilidades ligadas a relacionamentos em casa. Isso não era bom. No caso de Patricia, seus pais desbocados estavam sempre gritando um com o outro, dando pontapés nos móveis e batendo portas. Jonathan, ao contrário, fora criado por pais que não levantavam a voz nem se suas calças pegassem fogo.

Assim, os dois foram treinados por um terapeuta de casal e trabalharam juntos em suas habilidades.

Patricia aprendeu que embora um dos seus comportamentos vitais, calar-se, de fato a impedisse de interromper Jonathan e controlar a conversa, simplesmente ficar muda não bastava para fazer a discussão evoluir. Ela explica:

— Um dia, Jonathan me agradeceu por ficar quieta enquanto ele falava, mas disse que percebia que eu não estava escutando para entender; estava escutando para encontrar falhas nas opiniões dele. Quando eu falava, nunca verificava se havia entendido repetindo os argumentos dele; em vez disso, eu já começava agressivamente a despejar contra-argumentos. E sabe de uma coisa? Jonathan tinha razão. Eu precisava praticar a arte de escutar com o objetivo de entender, não de ganhar a discussão.

Quanto às habilidades de Jonathan, ele precisava praticar a arte de falar em vez de simplesmente se fechar e torcer para que os problemas desaparecessem. De início, ele manifestava suas reclamações de forma bastante agressiva (Patricia lhe dera muitos exemplos de como fazê-lo), mas isso não funcionou, então Jonathan precisou estudar e praticar como falar com franqueza e respeito — a mesma capacidade que Patricia estava tentando melhorar.

FONTES 3 E 4: *TRANSFORME CÚMPLICES EM AMIGOS*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Redefina “normal”. Paul Amato, professor de sociologia da Universidade da Pensilvânia, estuda o que ele chama de divórcios “pouco conflituosos”. De acordo com sua pesquisa, cerca de metade de todas as separações acontece em casamentos que estão indo razoavelmente bem e um dia terminam de repente. Quando Amato examinou a questão mais de perto, descobriu que o principal fator de previsão desses divórcios era o índice de divórcio dos pais dos cônjuges.⁹

Agora, se você prestou atenção, pode estar achando que isso provavelmente acontece porque, como Patricia e Jonathan, esses casais herdaram maus hábitos dos pais. Mas Amato descobriu que, depois de levar em conta os efeitos da falta de habilidades interpessoais, o fator mais relevante nos divórcios pouco conflituosos era a baixa expectativa. Esses casais achavam “normal” se separar. Por isso se separavam.

Para a maioria de nós, o divórcio foi normalizado por estatísticas obsoletas. Por anos ouvimos dizer que metade dos casamentos acaba em divórcio. Pense por um momento em como estar a par desse índice pode afetar o seu casamento, como pode influenciar sua escolha entre dedicar-se 100% ou fazer uma saída estratégica desse compromisso. Compare isso com as opções que você teria se soubesse que apenas um casamento em cada cinco termina nos primeiros vinte anos. Faria diferença? Para muita gente, faria. O fato é que a estatística dos 50% foi baseada no estudo de casamentos que começaram na década de 1950, quando a maioria das mulheres se casava antes dos 21 anos de idade.

Hoje, de acordo com a autora especializada em casamentos Tara Parker-Pope, existe muito mais esperança para casamentos duradouros do que a mídia popular anuncia.¹⁰ A idade “normal” para o primeiro casamento agora é 26 anos, e análises que começam na década de 1970 mostram um índice de divórcios de apenas 19% para pessoas de nível universitário que se casam depois dos 25 anos de idade.¹¹

Queremos reiterar que não estamos julgando a decisão de continuar casado ou se divorciar de quem quer que seja. Essa é uma escolha profundamente pessoal, e claramente há ocasiões em que a ação mais sensata é terminar um relacionamento problemático ou prejudicial. Nessas circunstâncias, muitas vezes precisamos do apoio social de outros para reconhecer que o relacionamento deve terminar. De fato, pesquisas recentes que conduzimos no Laboratório Mude Tudo que Quiser revelam que às vezes a influência social é mais necessária para ajudar casais a tomar a decisão de terminar um mau relacionamento do que para ajudá-los a decidir continuar tentando.¹²

O que queremos salientar é que embora terminar ou preservar um relacionamento seja uma escolha pessoal, raramente ela é feita sem a influência social. Se você quer fazer a melhor escolha, precisa ter consciência do impacto poderoso que não só sua percepção do que é “normal”, mas também as opiniões ativas das pessoas ao seu redor podem ter sobre sua decisão.

Alguns anos atrás, o Laboratório Mude Tudo que Quiser conduziu o estudo Marriage on the Rocks, com 350 casais que passaram por um período em que pensaram em se separar. Ficamos surpresos ao descobrir que a gravidade dos problemas que eles enfrentavam não era o único fator que permitia prever a separação. As palavras dos amigos também tinham um impacto imenso. De acordo com os casais que estudamos, cerca de um terço do peso na decisão de se divorciarem era determinado pelas palavras de encorajamento de amigos íntimos,

independente de quão mal as coisas iam no relacionamento.

Ao menos uma implicação dessa descoberta deveria ficar clara: se você decidiu que quer fazer seu relacionamento funcionar, trate de conseguir o apoio dos seus entes queridos e conhecidos. Examine com cuidado as pessoas ao seu redor. Quem é amigo do relacionamento? Quem pode ser cúmplice da separação? Se necessário, tenha uma *conversa de transformação* com aqueles que tentam fazer vocês seguirem caminhos separados. Fale de suas dificuldades e metas e peça o apoio deles — ou ao menos neutralize os efeitos negativos.

Essa ideia não é nova. Um dos achados mais consistentes no nosso estudo Marriage on the Rocks foi que treinadores tinham um enorme impacto ao ajudar a melhorar os relacionamentos.¹³ Quase todos os casais que estavam considerando o divórcio mas encontraram uma maneira de fazer o relacionamento funcionar se valeram do encorajamento e da influência viabilizadora de alguém em quem os dois confiavam. Era essencial que esses treinadores — fossem eles terapeutas, líderes religiosos ou amigos de confiança — fossem vistos como elementos neutros no jogo de empurra-empurra da culpa. Se comessem a pender para um dos lados, eles se tornavam mais cúmplices do que amigos.

Vamos ver como isso funcionou com Patricia, que, num dos seus piores momentos, saiu de casa. Ela não tinha intenção de abandonar os filhos, e ainda não estava pronta para dar entrada no divórcio. Entretanto, estava perto disso. Patricia tinha olhado para o seu futuro previsível, e tudo o que vira era o fardo sem fim da solidão e de ser a chefe e o alicerce da família. Assim, numa manhã de outubro, ela partiu da gelada Minneapolis e voou para San Luis Obispo para passar uma semana com o irmão. Essa viagem fez toda a diferença.

Agora, considere como pessoas tipicamente estressadas planejam uma viagem assim. Estão emocionalmente no fundo do poço e querem ajuda de verdade — mas tendem a encontrar amigos que as consolam, se compadecendo da situação. Encontram gente disposta a defendê-las, não a ensinar. Em vez de ajudá-las a examinar o papel delas na encrenca, esses amigos rotineiramente confirmam suas suspeitas de que elas são vítimas inocentes, e se tiverem a mínima chance, estão ansiosos para transformar os parceiros em vilões.

Amigos de verdade, por outro lado, trazem clareza e sabedoria além de consolo, e foi isso que aconteceu com Patricia. Ela passou uma semana com o irmão, Tom, que tinha tanto interesse em casamentos e terapia familiar que acabou se tornando um especialista no assunto. A semana em San Luis Obispo foi uma das mais esclarecedoras da vida de Patricia. O irmão a ajudou a entender que o próprio comportamento dela podia estar afetando o relacionamento — e causando as reações do marido que a deixavam louca. Ao mesmo tempo, Tom e sua esposa deram espaço a Patricia, a amaram e seguraram sua mão.

Muitas vezes, pensamos que nós mesmos estamos tomando a decisão certa, quando na verdade estamos tomando a decisão que nossos treinadores querem que tomemos. Isso é normal. Pedimos conselhos, e depois os usamos para fazer escolhas. No entanto, o que diferencia pessoas sábias do resto de nós é a cautela que elas usam ao escolher conselheiros e treinadores. Elas procuram indivíduos habilidosos (e muitas vezes profissionalmente treinados) que lhes darão uma visão melhor de si próprias e opções mais bem-pensadas. Amigos de verdade dão respostas honestas e estratégias utilizáveis. Cúmplices — por melhores que sejam suas intenções — costumam aderir ao jogo do “ele/a não presta mesmo” e só piorar as coisas.

Quando você estiver planejando seu equivalente a um voo para San Luis Obispo,

certifique-se de que está indo ao encontro de amigos sábios, e não cúmplices.

FONTE 5: *INVERTA A ECONOMIA*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Depois que Patricia e Jonathan desenvolveram juntos seu plano de mudança, eles decidiram usar incentivos para se manter na linha. Ambos tinham plena consciência de que o custo de um divórcio seria alto. Por exemplo, mulheres experimentam uma queda de 73% no seu padrão de vida durante o primeiro ano de um divórcio ou separação permanente. Homens também costumam ficar mais pobres — em especial nos casamentos em que a renda dos dois enriquecia toda a família.¹⁴

Mas não foi por esse motivo que eles decidiram superar os problemas. Os dois tinham as dificuldades financeiras em mente, mas elas não eram a força que os motivava. Assim, em vez de pensar no custo da separação, Patricia e Jonathan usaram pequenas recompensas para marcar e comemorar progressos em seus comportamentos vitais. Eles comemoravam uma boa semana (na qual usaram consistentemente seus comportamentos vitais) com um passeio especial ou uma garrafa do vinho favorito. Criar algumas recompensas a curto prazo por bom comportamento é uma ótima maneira de pontuar as primeiras vitórias e atrair mais atenção para o que está melhorando.

FONTE 6: *CONTROLE SEU ESPAÇO*

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Sob certos aspectos, os problemas de Patricia e Jonathan podiam ser atribuídos à sua adorável casa. A hipoteca do imóvel levava Patricia a fazer horas extras — deixando pouco tempo para o relacionamento. Ela saía de casa às 6h30, e em muitas noites ia direto para a cama às 21h30. Ainda que o relacionamento com Jonathan esfriasse, levou tempo para que os dois percebessem que seus horários — profundamente afetados pelo tipo de lar escolhido — criavam uma distância que tornava a comunicação menos frequente e mais estressante.

Ao criar seu plano de mudança, uma das primeiras conversas que Patricia teve com Jonathan foi sobre a necessidade de mudar o ambiente. Mudadores bem-sucedidos fazem o mesmo. Eles usam fatores físicos para viabilizar (e às vezes tornar inevitáveis) seus comportamentos vitais. Por exemplo:

Controle a distância. Alguns casais decidem *aumentar* a distância durante as primeiras fases de perturbação emocional para permitir que suas emoções enfraqueçam. Dar um tempo de comum acordo pode tornar mais fácil o bom comportamento. Como no caso de Patricia e Jonathan, muitos casais também fazem mudanças importantes em seus horários, no tamanho e na localização da casa e nos hábitos para terem mais tempo juntos. Isso mostra que raramente a distância faz o amor aumentar. Só a proximidade (junto com o bom comportamento) pode fazer isso.

Construa cercas. Uma das melhores coisas que se pode fazer por qualquer relacionamento é impedir conflitos verbais violentos. Crie regras de conversação que excluam oportunidades de fuga, insultos e interrupções. Por exemplo, um dos nossos casais Mudadores decidia na moeda quem falaria primeiro. O “vencedor” podia expor suas preocupações por cinco minutos (marcados num cronômetro de verdade). Quando os cinco minutos acabavam, o outro cônjuge fazia um resumo dos principais tópicos, até que aquele que havia falado primeiro sentisse que havia sido entendido. Em seguida, o outro cônjuge usava seu turno de cinco minutos, seguido pelo mesmo processo de resumo.

Os dois concordavam que o objetivo não seria resolver os problemas em si, e sim entender um ao outro. No entanto, esse simples processo de buscar o entendimento levou a muitas outras soluções. Criar caminhos seguros e cercados para a conversa por meio de regras

estruturadas consensuais fechou perigosas tangentes e manteve o comportamento do casal produtivo e saudável.

Use dicas. Às vezes, os problemas do casal acontecem sempre no mesmo local. Os dois podem ter discussões exaltadas na cozinha, ou a sala de estar pode ser escolhida como ringue. Com o tempo, esses locais podem oferecer estímulos que levam ao conflito. O espaço físico se torna tão associado com os problemas que gera novos problemas assim que você entra nele.

Se isso se aplica ao seu caso, é melhor vocês encontrarem lugares diferentes para ter conversas de altas consequências. Vocês podem, por exemplo, combinar uma caminhada pelo bairro. Ou, como Helen e Ricardo no capítulo “Fonte 6: Controle seu espaço”, usar um banco ou balanço romântico. Alguns casais se encontram intencionalmente em público, por saberem que ficarão constrangidos demais para brigar na frente de testemunhas.¹⁵

O resto da história. Patricia está agora no quarto ano de seu plano de mudança. Ontem mesmo ela estava refletindo sobre o passado recente, sentindo-se grata por ter considerado a possibilidade de que mudar *a si mesma* mudaria *os dois*. Porque mudou.

Falando realisticamente, nem tudo mudou. Por exemplo, ao avaliar seu progresso, ela se virou para Jonathan e disse:

— Está mais fácil do que antes conviver comigo?

Jonathan ainda é um cara cuja língua nativa é o silêncio. Ele não virou um tagarela. É ponderado e delicado em suas expressões. No entanto, depois de uma breve pausa, ele disse:

— Sim.

Patricia sorriu como se ele tivesse acabado de fazer um discurso. E então, sem ser pressionado, Jonathan acrescentou:

— Você está muito mais paciente comigo. Obrigado.

Um dos mais recentes rituais do casal é a noite de filme. Os dois não têm TV, por isso veem um filme no computador. Mas à medida que os dias vão ficando mais longos e as noites mais bonitas, às vezes nem chegam a ver o filme, porque se distraem conversando. Patricia diz:

— Sinto como se eu tivesse uma liberdade com Jonathan que eu não tinha reconhecido até agora. Posso contar coisas pra ele que me incomodam e me intrigam, até sobre *ele*!

Algumas pequenas mudanças no comportamento de Patricia mudaram profundamente seu relacionamento e facilitaram as mudanças de Jonathan também.

E VOCÊ?

Para ilustrar como os princípios e técnicas de *Mude Tudo que Quiser* podem se aplicar a um relacionamento, mergulhamos nos assuntos pessoais de um casal que fez a gentileza de compartilhar sua história conosco. Mas e você? E se você examinasse o papel que está desempenhando no seu relacionamento atual — tanto no trabalho quanto em casa? Existem ações que você possa interromper ou começar que poderiam ajudar a criar o relacionamento

que você deseja?

Claro, os outros também precisam mudar. Nem toda a responsabilidade é sua. No entanto, você mesmo é a pessoa sobre a qual tem o maior controle. Você consegue enxergar seus momentos cruciais — quando as coisas entram pelo cano? Está fazendo algo que piora o problema? Que comportamento vital deveria adotar para se certificar de que não cometerá o mesmo erro de novo? Que fontes de influência você poderia usar para garantir que vai se manter na rota?

Conclusão

Como mudar o mundo

Antes que você feche este livro, queremos nos certificar de que começará rápida e eficazmente seu próprio esforço de mudança pessoal — e talvez também um esforço maior. Para tanto, oferecemos os seguintes conselhos.

1. AJA AOS POUCOS, AJA AGORA

Demos a você uma maneira cuidadosa de pensar na ciência da mudança pessoal. Falamos de momentos cruciais, comportamentos vitais, seis poderosas fontes de influência e a necessidade de aprender e se adaptar. Seguir esses conselhos pode parecer uma tarefa tão monumental que você talvez fique tentado a adiar o início por mais um dia — ou uma década.

Não faça isso. Seguir os conselhos pode não ser tão difícil quanto parece. Por exemplo, ainda que a mudança vá acontecer quando você fizer todas as seis fontes apoiarem seus novos hábitos, já pode ter mais fontes do que imagina trabalhando a seu favor. Muitas pessoas obtêm sucesso simplesmente adicionando mais uma fonte de influência.

Por exemplo, passe simplesmente a usar pratos e talheres menores e talvez você comece a perder quilos como sempre quis.

Transforme um cúmplice em amigo, e pode ser que você supere o último obstáculo à sua meta de parar de fumar.

Transforme seu objetivo de carreira num jogo dividindo-o em pequenas vitórias e criando um placar, e talvez você ganhe impulso em pouco tempo.

Não há absolutamente nenhum mal em começar sua tentativa de evolução apenas acrescentando uma ideia ou duas deste livro ao que você já está fazendo. Encare o modelo *Mude Tudo que Quiser* como um jeito de melhorar seu plano com o tempo.

Mas comece. Aprenda com seus sucessos e fracassos, e então adapte. Eventualmente,

acabará descobrindo a combinação certa de táticas que ajudarão você a mudar definitivamente.

2. REGISTRE TUDO

Segundo: não esqueça a importante pesquisa que mostramos no capítulo “Seja o pesquisador e o pesquisado”. Uma das mais poderosas ferramentas de mudança à sua disposição é um sistema de anotação — canetas, lápis, laptops. O simples ato de registrar um plano aumenta sua chance de sucesso em quase um terço!

3. IMAGINE

O material contido neste livro também pode ser usado para influenciar os outros — amigos, colegas, comunidades, empresas, qualquer lugar que for povoado por seres humanos. Decidimos escrever sobre mudança pessoal neste livro, mas no seu antecessor (*Influencer: The Power to Change Anything*) aplicamos o mesmo modelo para mudar os outros. Mostramos como a ciência que você agora entende tem sido usada para trazer mudanças que a maior parte do mundo achava que fossem impossíveis.

Por exemplo, contamos como um homem com bem pouca autoridade formal conseguiu mudar o comportamento de 60 milhões de seus conterrâneos para reduzir a contaminação pela aids em quase 90%. E ele fez isso em pouco mais de dois anos. Apresentamos ao mundo uma mulher que ajudou mais de 15 mil criminosos durões a se tornarem cidadãos produtivos e respeitadores da lei. Revelamos os princípios de influência por trás do notável trabalho de um cidadão comum que influenciou profissionais da saúde nos Estados Unidos a salvarem 100 mil vidas de erros médicos.

Compartilhamos isso porque queremos que você saiba que, como as pessoas que acabamos de descrever, pode aplicar as ferramentas de mudança estudadas aqui a problemas de todos os tipos, a pessoas de todos os tipos. As seis fontes de influência afetam todo o comportamento humano — inclusive aquele das pessoas ao seu redor. Imagine se você aplicasse as seis fontes à solução de crimes, à melhoria da qualidade da educação, à erradicação de doenças... Não há limites para o que pode ser feito.

Pense nisso. Como seria este mundo se houvesse um milhão de pessoas a mais que soubessem como aplicar ciência de qualidade à mudança humana? Muitos problemas importantes seriam resolvidos. Isso porque *quando você objetiva comportamentos vitais e põe todas as seis fontes de influência para trabalhar a seu favor, você muda. Quando você motiva e viabiliza os comportamentos vitais dos outros, eles mudam.*

4. MUDE O MUNDO

Começamos este livro sugerindo que nossa intenção não era apenas escrever um bom livro, mas ajudar você a criar a mudança. Esperamos, antes de mais nada, que ler este livro tenha melhorado sua capacidade de êxito em mudar algo significativo para você. Mais importante ainda, esperamos que você comece a fazer isso.

Damos nossa garantia final de que, embora haja muito mais a aprender sobre a mudança humana, você agora tem o conhecimento básico de como fazê-la acontecer com muito mais eficácia do que antes. Você tem uma maneira sistemática de mudar qualquer coisa. Nossa esperança é que agora você aja e mude *alguma coisa*.

Prefácio: Nossa promessa

1. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Lake Wobegon at Work* (fevereiro de 2010).
2. Annamaria Lusardi e Olivia S. Mitchell, “Financial Literacy and Planning: Implications for Retirement Wellbeing”, Banco Central da Holanda, Departamento de Pesquisa, janeiro de 2006. Somente 19% das pessoas pesquisadas de 50 anos ou mais tinham algum plano efetivo de aposentadoria.
3. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Marriage on the Rocks* (novembro de 2009). Ver também Kurt Hahlweg, Howard J. Markman, Franz Thurmaier, Jochen Engl e Volker Eckert, “Prevention of Marital Distress: Results of a German Prospective Longitudinal Study”, *Journal of Family Psychology* 12, nº 4 (dezembro de 1998): pp. 543-556.
4. Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (Nova York: Three Rivers Press, 2004).
5. Joseph Grenny, David Maxfield e Andrew Shimberg, “How to Have Influence”, *MIT Sloan Management Review* (1º de outubro de 2008): pp. 47-52.
6. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Personal Problems at Work* com 679 gerentes e executivos (março de 2010). Ver também Arlene A. Johnson, “The Business Case for Work-Family Programs”, *Journal of Accountancy* 180, nº 2 (agosto de 1995): pp. 53-59.

Fuja da armadilha da força de vontade

1. Albert Bandura e Walter Mischel, “Modification of Self-Imposed Delay of Reward through Exposure to Live and Symbolic Models”, *Journal of Personality and Social Psychology* 2, nº 1 (1965): pp. 698-705.
2. Bill Friedman, *Designing Casinos to Dominate the Competition: The Friedman International Standards of Casino Design* (Reno, NV: Instituto para o Estudo do Jogo e Faculdade de Administração de Negócios do Jogo Comercial, 2000).
3. Jeffrey Kluger, “Neural Advertising: The Sounds We Can’t Resist”, *Time*, 1º de março de 2010.
4. Ex-empregado do North Rim Grand Canyon Lodge, conversa com Kerry Patterson (agosto de 1967).
5. Laboratório Mude Tudo que Quiser, estudo *Friends and Accomplices* (novembro de 2009). Ver também J. F. Finch, M. A. Okun, G. J. Pool e L. S. Ruehlman, “A Comparison of the Influence of Conflictual and Supportive Social Interactions on Psychological Distress”, *Journal of Personality*, 67 (agosto de 1999): pp. 581-621; Manuel Barrera Jr., Laurie Chassin e Fred Rogosch, “Effects of Social Support and Conflict on Adolescent Children of Alcoholic and Nonalcoholic Fathers”, *Journal of Personality*, 64 (abril de 1993): pp. 602-612.

Seja o pesquisador e o pesquisado

1. John M. Gottman e Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work* (Nova York: Three Rivers Press, 1999), p. 10.
2. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Lake Wobegon at Work* (fevereiro de 2010).
3. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Influencing Behavior Change* (outubro de 2007).
4. Jenny McCune, “Does Debt Consolidation Work?”, CNBC.com, 10 de dezembro de 2009, http://www.cnbc.com/id/34365857/Does_Debt_Consolidation_Work.
5. Julie Rawe, “Science of Appetite: Fat Chance”, *Time*, http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1626795_1627112_1626456,00.html.
6. Christopher D. Gardner, Alexandre Kiazand, Sofiya Alhassan, Soowon Kim, Randall S. Stafford, Raymond R. Balise, Helena C. Kraemer e Abby C. King, “Comparison of the Atkins, Zone, Ornish, and LEARN Diets for Change in Weight and Related Risk Factors among Overweight Premenopausal Women: The A to Z Weight Loss Study: A Randomized Trial”, *Journal of the American Medical Association* 297, nº 9 (2007): pp. 969-977.
7. Peter Gollwitzer e Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes”, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): pp. 69-119.
8. *Ibid.*
9. P. Sheeran, T. Webb e P. M. Gollwitzer, “The Interplay between Goal Intentions and Implementation Intentions”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): pp. 87-98.
10. R. Cialdini e N. Goldstein, “Social Influence: Compliance and Conformity”, *Annual Review of Psychology* 55 (2004): pp. 591-621.

Fonte 1: Ame o que você odeia

1. Daniel Read e Barbara van Leeuwen, “Predicting Hunger: The Effects of Appetite and Delay on Choice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76, nº 2 (1998): pp. 189-205.
2. Para saber mais sobre o trabalho extraordinário que Valter e seus colegas realizam, assista ao premiado documentário de Lucy Walker *Waste Land* (Londres: Almega Projects, 2010).
3. Hans Gruber, Petra Jansen, Jörg Marienhagen e Eckart Altenmüller, “Adaptations during the Acquisition of Expertise”, *Talent Development and Excellence* 1, nº 2 (2009): pp. 3-15.
4. Ruth Helman, Craig Copeland e Jack VanDerhei, “The 2010 Retirement Confidence Survey: Confidence Stabilizing, but Preparations Continue to Erode”, Relatório da Ebri, nº 340 (março de 2010).
5. Pesquisas de Dean Karlan, professor de Economia da Universidade de Yale, em curso em Gana, mostraram que os pesquisados que usavam contas rotuladas pouparam 50% a mais, em média, do que aqueles que usavam contas tradicionais sem rótulo.
6. V. Liberman, S. M. Samuels e L. Ross, “The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner’s Dilemma Game Moves”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, nº 9 (2004): pp. 1175-1185.
7. “Importance of Insulin Delivery Devices for Diabetes Management”, *ScienceDaily* (15 de junho de 2010).
8. Você encontra alguns ótimos exemplos de Declarações de Motivação Pessoal em ChangeAnything.com/exclusive (em inglês).
9. S. M. Colby, P. M. Monti, N. P. Barnett, D. J. Rohsenow, A. Spirito, R. Woolard, M. Myers e W. Levander, “Motivational Interviewing for Alcohol-Related Emergencies: Outcome for 13-17 Year Olds” (monografia apresentada no simpósio Breves Intervenções Motivacionais no Departamento de Emergência para Adolescentes e Adultos, presidido por R. Longabaugh e P. M. Monti, na reunião anual da Sociedade de Pesquisa do Alcoolismo, Santa Barbara, Califórnia, junho de 1999).

Fonte 2: Faça o que você não consegue

1. Sara Gable e Susan Lutz, "Household, Parent, and Child Contributions to Childhood Obesity", *Family Relations* 49 (2004): pp. 293-300.
2. Richard L. Wiener, Corinne Baron-Donovan, Karen Gross e Susan Block-Lieb, "Debtor Education, Financial Literacy, and Pending Bankruptcy Legislation", *Behavioral Sciences and the Law* 23 (2005): pp. 347-366.
3. M. V. William, D. W. Baker, E. G. Honig, T. M. Lee e A. Nowlan, "Inadequate Literacy Is a Barrier to Asthma Knowledge and Self-Care", *Chest* 114 (1998): pp. 1008-1015.
4. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Lake Wobegon at Work* (fevereiro de 2010).
5. Albert Bandura, Robert Jeffery e Carolyn Wright, "Efficacy of Participant Modeling as a Function of Response Induction Aids", *Journal of Abnormal Psychology* 83, nº 1 (1974): pp. 56-64.
6. K. A. Ericsson, R. Th. Krampe e C. Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100 (1993): pp. 363-406.
7. K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul Feltovich e Robert Hoffman, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge University Press, 2006).
8. Jeffrey Schwartz e Sharon Begley, *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force* (Nova York: Regan Books, 2003).
9. Anne Fletcher, *Sober for Good* (Nova York: Houghton Mifflin Harcourt, 2001); Frederick Rotgers, Marc Kern e Rudy Hoetzel, *Responsible Drinking: A Moderation Management Approach for Problem Drinkers* (Oakland, Califórnia: New Harbinger, 2002).

Fontes 3 e 4: Transforme cúmplices em amigos

1. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgment", em *Groups, Leadership, and Men*, ed. H. Gueztkow (Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Press, 1951).
2. S. Milgram, *Obediência à autoridade* (Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983).
3. Martin T. Orne e Frederick J. Evans, "Social Control in the Psychological Experiment: Antisocial Behavior and Hypnosis", *Journal of Personality and Social Psychology* 1, nº 3 (1965): pp. 189-200.
4. Nicholas A. Christakis, MD, ph.D, MPH, e James H. Fowler, ph.D., "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years", *New England Journal of Medicine* 357 (26 de julho de 2007): pp. 370-379.
5. David Maxfield, Joseph Grenny, Ron McMillan, Kerry Patterson e Al Switzler, *Silence Kills: The Seven Crucial Conversations for Healthcare* (Provo, Utah: VitalSmarts, 2005), p. 2.
6. Patti Neighmond, "Impact of Childhood Obesity Goes Beyond Health", NPR, 8 de julho de 2010, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=128804121>.
7. Julia Hanf, "Minimizing the Negative Health Effects of Diabetes", What-Is-Diabetes.org, 22 de julho de 2008, <http://what-is-diabetes.org/diabetes/minimizing-the-negative-health-effects-of-diabetes/>.
8. A Kaiser Permanente, o Laboratório de Mídia do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), e algumas outras organizações apoiaram a formação do Care Product Institute (CPI), um grupo sem fins lucrativos com iniciativas pioneiras para combinar "tecnologia com apoio social", de acordo com Brent Lowenshohn, do CPI, uma autoridade em tecnologia de saúde. No modelo do CPI, o índice de glicemia do diabético podia ser transmitido para um parente indicado e treinado para saber o que esse número significava e o que fazer a respeito. Esse familiar podia então motivar o paciente a tomar medidas adequadas. Amy Salzhauser, "Forethought Frontiers: Is There a Patient in the House?", *Harvard Business Review* (novembro de 2005), p. 32.
9. Pesquisas sugerem que enviar mensagens de texto ao dirigir aumenta 23 vezes o risco de acidentes. Jennifer Guevin, "Study: Texting While Driving Increases Crash Risk 23-fold", *CNET News*, 27 de julho de 2009.
10. Laboratório Mude Tudo que Quiser, estudo *Friends and Accomplices* (novembro de 2009).

Fonte 5: Inverta a economia

1. Eric A. Finkelstein, Justin G. Trogdon, Joel W. Cohen e William Dietz, "Annual Medical Spending Attributable to Obesity: Payer-and Service-Specific Estimates", *Health Affairs* 28, nº 5 (2009): pp. 822-831.

2. J. L. Zagorsky, "Marriage and Divorce's Impact on Wealth", *Journal of Sociology* 41, nº 4 (2005): pp. 406-424.
3. Laboratório Change Anything, pesquisa *Lake Wobegon at Work* (fevereiro de 2010).
4. Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (Nova York: Three Rivers Press, 2004), p. 96.
5. O estudo *Tobacco Taxes: A WIN-WIN-WIN for Cash-Strapped States* (10 de fevereiro de 2010) foi publicado pela Campanha por Crianças Livres de Tabaco, Associação Cardíaca Americana, Rede de Ação Contra o Câncer da Sociedade Americana do Câncer, Associação Pulmonar Americana e Fundação Robert Wood Johnson.
6. Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch e Richard H. Thaler, "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives* 5, nº 1 (inverno de 1991): pp. 193-206.
7. Estudo realizado pelo Laboratório Mude Tudo que Quiser em julho de 2010 com 85 consumidores aguardando o lançamento do iPhone 4 na loja da Apple de Salt Lake City, Utah. Ver também Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch e Richard H. Thaler, "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy* 98, nº 6 (dezembro de 1998): pp. 1325-1348.
8. Xavier Giné, Dean S. Karlan e Jonathan Zinman, "Put Your Money Where Your Butt Is: A Commitment Contract for Smoking Cessation" (1º de julho de 2009). Série de Monografias da Política de Pesquisa do Banco Mundial, p. 4985.
9. Gina Pace, "Life after 'Loser': 'Every Day Is a Struggle'", MSNBC, 5 de janeiro de 2009, <http://today.msnbc.msn.com/id/28449267>.
10. Victoria Lee Miller, "Will Kirstie Alley's Weight Gain Hurt Jenny Craig?", *Associated Content*, 12 de maio de 2009, http://www.associatedcontent.com/article/1702649/will_kirstie_alleys_weight_gain_hurt.html.
11. Mark R. Lepper, David Greene e Richard E. Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the 'Overjustification Hypothesis'", *Journal of Personality and Social Psychology* 28 (1973): pp. 129-137.
12. Albert Bandura e Karen Simon, "The Role of Proximal Intentions in Self-Regulation of Refractory Behavior", *Cognitive Therapy and Research* 1, nº 3 (1977): pp. 177-193.
13. Albert Bandura e Dale Schunk, "Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest through Proximal Self-Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology* 41, nº 3 (1981): pp. 586-598.

Fonte 6: Controle seu espaço

1. Brian Wansink, *Por que comemos tanto?* (São Paulo: Campus-Elsevier, 2006).
2. S. J. Hoch e G. F. Loewenstein, "Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control", *Journal of Consumer Research* 17 (1991): pp. 1-16.
3. Anna Breman, "Give More Tomorrow: Two Field Experiments on Altruism and Intertemporal Choice" (monografia apresentada à Universidade de Estocolmo, 2 de novembro de 2006).
4. Bob Edwards, "Hearty Diets, Hard Labor Keep Amish Fit", *Morning Edition*, NPR, 14 de janeiro de 2004.
5. Nielsen, *Three Screen Report: Television, Internet, and Mobile Usage in the U.S.* (segundo trimestre de 2009); Norman Herr, "Television and Health", Recursos de Internet que Acompanham o Livro-Texto para o Ensino da Ciência, Universidade da Califórnia, 2007, <http://www.csun.edu/science/health/docs/tv&health.html?>
6. Alguns aplicativos financeiros populares incluem LearnVest.com e Mint.com.
7. "Dining Room Table Losing Central Status in Families", *USA Today*, 18 de dezembro de 2005.

Carreira: Como sair da inércia no trabalho

1. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Lake Wobegon at Work* (fevereiro de 2010).
2. Daniel Yankelovich e John Immerwahr, *Putting the Work Ethic to Work: A Public Agenda's Report on Restoring America's Competitive Vitality* (Nova York: Fundação Public Agenda, 1983).
3. Essa descoberta é de um estudo de 2002 com 1.500 programadores de uma empresa cliente.
4. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School

Perda de Peso: Como perder peso e ficar em forma — e se manter assim

1. Paul M. Johnson e Paul J. Kenny, “Dopamine D2 Receptors in Addiction-like Reward Dysfunction and Compulsive Eating in Obese Rats”, *Nature Neuroscience* (2010), doi:10.1038/nn.2519.
2. Ibid.
3. Sarah Klein, “Fatty Foods May Cause Cocaine-like Addiction”, *CNN*, 30 de março de 2010, http://articles.cnn.com/2010-03-28/health/fatty.foods.brain_1_rats-junk-food-fatty-foods?_s=PM:HEALTH.
4. Barry M. Popkin, “The World Is Fat”, *Scientific American*, setembro de 2007.
5. Associação Nacional de Distúrbios Alimentares, *kNOW Dieting: Risks and Reasons to Stop* (Seattle, Washington: Associação Nacional de Distúrbios Alimentares, 2005), <http://www.nationaleatingdisorders.org>.
6. Christopher D. Gardner, Alexandre Kiazand, Sofiya Alhassan, Soowon Kim, Randall S. Stafford, Raymond R. Balise, Helena C. Kraemer e Abby C. King, “Comparison of the Atkins, Zone, Ornish, and LEARN Diets for Change in Weight and Related Risk Factors among Overweight Premenopausal Women: The A to Z Weight Loss Study: A Randomized Trial”, *Journal of the American Medical Association* 297, nº 9 (2007): pp. 969-977.
7. Daniel Gilbert, *O que nos faz felizes* (São Paulo: Campus-Elsevier, 2006).
8. Jeffrey Schwartz e Sharon Begley, *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force* (Nova York: Regan Books, 2003).
9. Laboratório Mude Tudo que Quiser, estudo *Friends and Accomplices* (novembro de 2009).
10. Abby C. King, Robert Friedman, Bess Marcus, Cynthia Castro, Melissa Napolitano, David Ahn e Lawrence Baker, “Ongoing Physical Activity Advice by Humans versus Computers: The Community Health Advice by Telephone (CHAT) Trial”, *Health Psychology* 26, nº 6 (2007): pp. 718-727.

Saúde financeira: Como se livrar de vez das dívidas

1. O número de adultos de 65 anos ou mais que moram com filhos aumentou 62% na última década. “More Parents Move In with Kids”, *USA Today*, 23 de setembro de 2008.
2. Kim Khan, “How Does Your Debt Compare?”, *MSN Money*, <http://moneycentral.msn.com/content/savinganddebt/p70581.asp>.
3. Brian O’Connell, “Debt Counseling Helps Bankrupt Americans”, *MainStreet Newsletter*, 17 de junho de 2010.
4. Barbara O’Neill, “Danger Signals of Excessive Debt”, Cornell Cooperative Extension, 20 de setembro de 2009, http://www.extension.org/pages/Danger_Signals_of_Excessive_Debt.
5. Dave Ramsey, *The Total Money Makeover* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, 2009).
6. Paco Underhill, *Vamos às compras! A ciência do consumo nos mercados globais* (São Paulo: Campus-Elsevier, 2009).
7. William R. Miller e Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing* (Nova York: Guilford Press, 2002), pp. 5-7, 220, 226. Acesse ChangeAnything.com/exclusive (em inglês) para baixar um guia prático que ensina a realizar uma entrevista motivacional.
8. Haiyang Chen e Ronald P. Volpe, “An Analysis of Personal Financial Literacy Among College Students”, *Financial Services Review* 7, nº 2 (1998): pp. 107-128.
9. Piyush Sharma, Bharadhwaj Sivakumaran e Roger Marshall, “Impulse Buying and Variety Seeking: A Trait-Related Perspective”, *Journal of Business Research* 63, nº 3 (março de 2010): pp. 276-283.
10. Daniel Gilbert, *O que nos faz felizes* (São Paulo: Campus-Elsevier, 2006).

Vício: Como recuperar sua vida

1. L. N. Robins, "Vietnam Veterans' Rapid Recovery from Heroin Addiction: Fluke or Normal Expectation?" *Addiction* 88 (1993): pp. 1041-1054.
2. J. Olds e P. Milner, "Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain", *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, nº 6 (dezembro de 1954): pp. 419-427.
3. K. C. Berridge, T. E. Robinson e J. W. Aldridge, "Dissecting Components of Reward: 'Liking', 'Wanting', and Learning", *Current Opinion in Pharmacology* 9 (2009): pp. 1-9.
4. T. E. Robinson e K. C. Berridge, "The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction", *Brain Research Reviews* 18 (1993): pp. 247-291.
5. "After Lung Cancer Surgery, Nearly Half of Patients Resume Smoking", *LiveScience*, 11 de dezembro de 2006, http://www.livescience.com/health/061211_smokers_resume.html.
6. G. Alan Marlatt, "A Cognitive-Behavioral Model of the Relapse Process", em *Behavioral Analysis and Treatment of Substance Abuse*, monografia de pesquisa 25 do Instituto Nacional Contra o Abuso de Drogas, org. N. A. Krasnegor (Washington, DC: Imprensa Oficial do Governo dos Estados Unidos, 1979), pp. 191-200.
7. J. R. Hughes, "Alcohol Withdrawal Seizures", *Epilepsy Behavior* 15, nº 2 (fevereiro de 2009): pp. 92-97.
8. Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (Nova York: Three Rivers Press, 2004).
9. Christopher J. Mruk, *Self-Esteem Research, Theory, and Practice: Toward a Positive Psychology of Self-Esteem* (Nova York: Springer, 2006).
10. John J. Ratey, *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain* (Nova York: Little, Brown, 2008).
11. *Ibid.*
12. Steven Kipnis e Joy Davidoff, *Nicotine Dependence and Smoking Cessation* (Albany: Agência Estadual de Serviços do Alcoolismo e do Abuso de Substâncias (Oasas) de Nova York, Unidade de Medicina da Dependência da Oasas, 2003).
13. A. H. Taylor, M. H. Ussher e G. Faulkner, "The Acute Effects of Exercise on Cigarette Cravings, Withdrawal Symptoms, Affect and Smoking Behaviour: A Systematic Review", *Addiction* 102 (2007): pp. 534-543.
14. Kimberly S. Young e Robert C. Rogers, "The Relationships between Depression and Internet Addiction", *Cyber Psychology and Behavior* 1, nº 1 (1998): pp. 25-28.
15. Robert F. Anda, David F. Williamson, Luis G. Escobedo, Eric E. Mast, Gary A. Giovino e Patrick L. Remington, "Depression and the Dynamics of Smoking", *Journal of the American Medical Association* 264 (1990): pp. 1541-1545.

Relacionamentos: Como mudar nós dois mudando a mim mesmo

1. D. A. Redelmeier, J. Katz e D. Kahneman, "Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial", *Pain* 104 (julho de 2003): pp. 187-194.
2. John Gottman e Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work* (Nova York: Three Rivers Press, 1999).
3. Clifford Notarius e Howard Markman, *We Can Work It Out: How to Solve Conflicts, Save Your Marriage* (Nova York: Berkley, 1993), p. 31.
4. Gottman e Silver, *Seven Principles*, p. 160.
5. Tara Parker-Pope, *Felizes para sempre... a ciência para um casamento perfeito* (São Paulo: Universo dos Livros, 2010).
6. *Ibid.*, capítulo 1.
7. *Ibid.*
8. Notarius e Markman, *We Can Work It Out*, p. 11.
9. Paul Amato e Bryndl Hohmann-Marriott, "A Comparison of High- and Low-Distress Marriages That End in Divorce", *Journal of Marriage and Family* 69 (agosto de 2007): pp. 621-638.
10. Parker-Pope, *Felizes para sempre*.
11. Betsey Stevenson e Julian Wolfers, "Marriage and Divorce: Changes and Their Driving Forces", *Journal of*

- Economic Perspectives* 21, n° 2 (primavera de 2007): pp. 27-52.
12. Laboratório Mude Tudo que Quiser, pesquisa *Marriage on the Rocks* (novembro de 2009).
13. *Ibid.*
14. Patricia A. McManus e Thomas A. DiPrete, "Losers and Winners: The Financial Consequences of Separation and Divorce for Men", *American Sociological Review* 66, n° 2 (abril de 2001): pp. 246-268.
15. Michele Weiner-Davis, *Divorce Busting: A Step-by-Step Approach to Making Your Marriage Loving Again* (Nova York: Simon and Schuster, 1992), p. 149.

Este premiado time de autores já publicou quatro livros que estiveram na lista de best-sellers do *New York Times* — *Conversas decisivas*, *Confrontos decisivos*, *As leis da influência* e *Mude tudo que quiser*.



Kerry Patterson é autor de inúmeros programas de transformação premiados e liderou múltiplas iniciativas de mudanças a longo termo. Em 2004, recebeu o BYU Marriott School of Management Dyer Award por sua extraordinária contribuição para o estudo do comportamento organizacional. Kerry é doutor pela Universidade de Stanford.



Joseph Grenny é um aclamado consultor e palestrante que implementou importantes iniciativas de mudanças empresariais nos últimos vinte anos. Ele é também cofundador da Unitus, ONG que ajuda pessoas carentes pelo mundo a alcançarem independência financeira.



Ron McMillan é um disputado palestrante e consultor. Sendo um dos fundadores da Covey Leadership Center, lá também foi vice-presidente do setor de pesquisas e desenvolvimento. Ron trabalhou com inúmeros empresários e líderes das maiores corporações americanas.



Al Switzler é renomado consultor e palestrante que conduziu programas de treinamento e gestão de dezenas de empresas integrantes da Fortune 500 (lista das empresas americanas mais proeminentes). Ele também faz parte do corpo docente do Executive Development Center da Universidade de Michigan.



David Maxfield é um proeminente consultor, palestrante e pesquisador. Liderou pesquisas sobre o papel do comportamento humano em erros médicos, riscos de segurança e execuções de projetos. Ele é doutor em psicologia pela Universidade de Stanford.

Inovadora em treinamentos corporativos e desempenho organizacional, a VitalSmarts ajuda equipes e organizações a alcançarem os resultados que consideram mais relevantes. Com treinamentos premiados e títulos best-sellers do *New York Times* baseados em mais de trinta anos de pesquisa, a VitalSmarts já ajudou mais de trezentas empresas da Fortune 500 a obterem resultados expressivos utilizando seu método comprovadamente eficaz para estimular mudanças comportamentais rápidas, sustentáveis e mensuráveis. Eleita pela revista *Inc.* uma das empresas de crescimento mais acelerado dos EUA por seis anos consecutivos, a VitalSmarts já treinou mais de dois milhões de pessoas em todo o mundo, através de consultoria *in company*, pesquisa, desenvolvimentos de equipes executivas e palestras.

Acesse www.vitalsmarts.com.br ou ligue para (11) 3198-5034.

Quer ser melhor ainda?

Treinamentos premiados da VitalSmarts

Conversas cruciais — Cultive o diálogo aberto sobre temas como grandes apostas emocionais e tópicos arriscados.

Compromissos cruciais — Melhore a contabilidade, aperfeiçoe a performance e garanta a execução de tarefas.

Princípios da influência — Lidere mudanças de comportamento rápidas e sustentáveis em equipes e organizações.

Mude tudo que quiser — Resolva qualquer problema individual, no trabalho ou em casa.